

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь бакалавр
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

Кульбі Христині Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оптимізація стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах конкурентного середовища (на прикладі кафе «Rock & Bob»)

Тема проєкту (роботи) к.е.н., доц. Островська Галина Йосипівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від «4» травня 2026 р. № 4/9-212

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 06.06.2026

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, матеріали фінансово-господарської діяльності кафе «Rock & Bob».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі «Теоретичні засади формування та реалізації стратегії в системі сучасного менеджменту» висвітлено сутність та види стратегії. Розглянуто сутність та особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу. У другому розділі «Аналіз діючої стратегії розвитку кафе «Rock & Bob» дано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз конкурентної стратегії на локальному ринку ресторанних послуг і проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище закладу. У третьому розділі «Розроблення та обґрунтування стратегічних напрямів діяльності кафе «Rock & Bob» розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму стимулювання персоналу кафе та оцінено їх економічну ефективність. У четвертому розділі «Охорона праці та безпека життєдіяльності» обґрунтовано основи охорони праці та висвітлено аспекти безпеки життєдіяльності в ресторанному бізнесі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>			

7. Дата видачі завдання 04.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	<i>Опрацювання наукової літератури, написання вступу</i>	<i>06.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
2.	<i>Написання першого розділу</i>	<i>20.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
3.	<i>Написання другого розділу</i>	<i>20.04.2026</i>	<i>Виконано</i>
4.	<i>Написання третього розділу</i>	<i>20.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
5.	<i>Написання четвертого розділу «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці»</i>	<i>25.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
6.	<i>Написання висновків</i>	<i>01.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
7.	<i>Укладання переліку використаної літератури</i>	<i>02.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
8.	<i>Оформлення графічної частини</i>	<i>03.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
9.	<i>Перевірка на плагіат</i>	<i>05.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>19.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
11.	<i>Захист кваліфікаційної роботи</i>	<i>26.06.2026</i>	<i>Виконано</i>

Студентка

_____ (підпис)

Кульба Х.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Островська Г.Й.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кульба Х. О. Оптимізація стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах конкурентного середовища (на прикладі кафе «Rock&Vob»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2026.

Визначено роль і значення стратегії в системі сучасного менеджменту. Сформульовано наукове визначення поняття, висвітлено сутність та види стратегії. Розглянуто сутність та етапи стратегічного управління розвитком підприємства; досліджено особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в розрізі галузі.

Проведено аналіз діючої стратегії розвитку кафе «Rock & Vob». Дано організаційно-економічну характеристику підприємства. Здійснено аналіз конкурентної стратегії закладу на локальному ринку ресторанних послуг та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища кафе.

Сформовано стратегічні напрями діяльності кафе «Rock & Vob». Обрано стратегії розвитку підприємства в контексті розширення ринку та моніторингу якості послуг. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму стимулювання персоналу кафе; проведено оцінку соціально-економічної ефективності реалізації розроблених заходів на підприємстві.

Наведено загальні положення щодо контролю за дотриманням техніки безпеки в ресторані. Обґрунтовано вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу ресторанного підприємства. Висвітлено аспекти ведення журналів обліку та періодичних перевірок щодо відповідності нормам безпеки ресторанного закладу.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанне підприємство, інноваційна діяльність, стратегія розвитку, мотивація персоналу, конкурентне середовище, інноваційний проєкт.

ANNOTATION

Kulba Kh. O. Optimization of the Development Strategy of a Hotel and Restaurant Enterprise in a Competitive Environment (Case Study of the “Rock & Bob” Café)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2026.

The role and significance of strategy in the modern management system have been identified. A scientific definition of the concept is formulated, and the essence and types of strategy are examined. The essence and stages of strategic management of enterprise development are considered; the characteristics of strategic development in the restaurant industry have been investigated.

An analysis of the current development strategy of the “Rock & Bob” café has been conducted. An organizational and economic profile of the enterprise has been provided. An analysis of the establishment’s competitive strategy in the local restaurant services market and an analysis of the café’s internal and external environment is carried out.

Strategic directions for the café are formulated. Development strategies for the enterprise are selected in the context of market expansion and service quality monitoring. Practical recommendations are developed to improve the mechanism for motivating café staff; an assessment of the socio-economic effectiveness of implementing the developed measures at the enterprise is conducted.

General provisions regarding the monitoring of safety compliance in the restaurant are presented. Requirements for conducting briefings and training for restaurant staff are substantiated. Aspects of maintaining logbooks and conducting periodic inspections for compliance with restaurant safety standards are highlighted.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, innovation, development strategy, employee motivation, competitive environment, innovative project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	9
1.2. Етапи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства .	14
1.3. Особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в розрізі галузі.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ROCK & BOB».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз конкурентної стратегії кафе «Rock & Bob» на локальному ринку ресторанних послуг	34
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кафе «Rock & Bob».....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ROCK & BOB»	48
3.1. Вибір стратегій розвитку підприємства в контексті розширення ринку та моніторингу якості послуг	48
3.2. Удосконалення механізму стимулювання персоналу кафе «Rock & Bob»..	55
3.3. Соціально-економічна ефективність реалізації розроблених заходів на підприємстві.....	61
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	65
4.1. Охорона праці ресторанного підприємства.....	65
4.2. Безпека життєдіяльності в ресторанному бізнесі	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг, для якої характерні високий рівень конкуренції та постійна боротьба за споживача. У сучасних умовах успіх підприємства визначається не лише якістю продукції та послуг, а й ефективністю стратегічного управління, здатністю формувати конкурентні переваги, підтримувати лояльність клієнтів і швидко реагувати на ринкові зміни. Водночас значна частина вітчизняних закладів стикається з проблемами недостатньої адаптивності до ринкових змін, обмеженості фінансових ресурсів, високої конкуренції та необхідності підвищення рівня сервісу. За таких умов виникає необхідність пошуку ефективних інструментів стратегічного управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах динамічного конкурентного середовища.

Таким чином, дослідження напрямів оптимізації стратегії розвитку кафе «Rock & Bob» є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, що й обумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації стратегії розвитку кафе «Rock & Bob».

Метою даної роботи є розроблення рекомендацій щодо оптимізації стратегії розвитку кафе «Rock & Bob» на основі оцінки його конкурентних позицій та соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити теоретичні засади формування та реалізації стратегії розвитку підприємства;

– розглянути основні етапи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства;

- визначити особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в розрізі галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності кафе «Rock & Bob»;
- провести аналіз конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на локальному ринку ресторанних послуг;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кафе «Rock & Bob»;
- обґрунтувати напрями оптимізації стратегії розвитку підприємства з метою розширення ринку та підвищення якості послуг;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу кафе «Rock & Bob»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу, моделювання, цілепокладання, спостереження, анкетування, індукції та дедукції, узагальнення.

Публікації. Кульба Х., Островська Г. Сучасні тенденції трансформації ресторанного бізнесу: технологічні інновації та зміна споживчих практик. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes» (March 16-18, 2026, Zurich, Switzerland). European Open Science Space. 2026. P. 249-253.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

У сучасних умовах стратегія є ключовим інструментом забезпечення ефективного розвитку бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вона розглядається як інтегрована модель, що поєднує ключові цілі підприємства, його політику та діяльність у єдину систему, відображаючи фундаментальні характеристики як механізм колективного сприйняття й координації дій [17].

Термін «стратегія», запозичений із військового лексикону, в менеджменті позначає довгострокове планування всіх напрямів діяльності, охоплюючи всі сфери функціонування підприємства; включає елементи внутрішнього середовища та визначає позицію щодо зовнішнього оточення, ведучи компанію до її цілей [34]. Стратегія підприємства є важливою характеристикою внутрішнього середовища підприємства, оскільки визначає принципи його функціонування, організаційну структуру, систему управління, розподіл ресурсів та характер взаємодії між структурними підрозділами та сприяє формуванню конкурентних переваг [23].

Стратегічний підхід до розвитку підприємства простежується ще в 1920–1930-х рр., водночас поняття «стратегія підприємства» закріпилося в теорії управління та практиці менеджменту в 1950–1960-х рр.. У той період під стратегією розуміли переважно вибір напрямів диверсифікації та визначення перспективних ринків. Широке застосування стратегічного бачення в плануванні розвитку підприємств було зумовлене змінами умов господарювання та перенасиченням ринку; на початку 1970-х рр. стратегія фірми трактується як планування й свідомо зміна видів діяльності для забезпечення сприятливих ринкових позицій [13].

Уявлення про природу та роль стратегії сформували визначні зарубіжні вчені - основоположники менеджменту (табл. 1.1). Ці тлумачення є класичним поглядом на саму сутність стратегії.

Таблиця 1.1

Поняття «стратегія» у трактуванні вчених

Визначення стратегії	Джерело
Стратегія - це сукупність правил, якими керується підприємство під час прийняття управлінських рішень, щоб забезпечити виконання місії та досягнення господарських цілей	Porter M. E. [26]
Стратегія підприємства - довгостроковий план його розвитку, що будується з урахуванням перспектив його взаємодії із зовнішнім середовищем у майбутньому	Chandler A. D., Jr. [36]
Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Drucker P. F. [37]
Стратегія - сукупність цілей і курсів дій (програм, ресурсів тощо), що визначають рамки реалізації відповідного процесу	Mintzberg H. [39]
Стратегія - набір правил для прийняття рішень, якими керується підприємство в своїй діяльності	Ansoff I. [35]

Джерело: складено автором за згаданими джерелами

Вибір напрямів господарської та виробничої діяльності – це швидше мистецтво та практика, ніж наука. Для формування стратегії сучасних підприємств складно знайти адекватний формалізований алгоритм, який би гарантував повну впевненість у досягненні успіху та забезпеченні конкурентоспроможності. Це є надважливим твердженням, яке багато в чому визначає процедури та методи процесу стратегічного планування та управління.

Так, за І. Ансоффом, існує чотири різні групові стратегії [39]:

1) правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні та майбутньому. Якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням;

2) правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми – концепція фірми;

3) правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем (які види продукції та які технології розробляти, куди збувати тощо) - продуктово-ринкова стратегія, або стратегія бізнесу;

4) правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність - основні оперативні прийоми.

Засновник концепції стратегічного менеджменту А. Чандлер виділяє кілька характерних особливостей стратегії [36]:

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Зазвичай він закінчується визначенням загальних напрямків, рух у яких забезпечує зростання та зміцнення позицій фірми;

2) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб: по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;

3) необхідність у даній стратегії відповідає, як тільки реальний хід подій виведе фірму на бажаний розвиток.

У процесі формулювання стратегій неможливо передбачити всі можливості, які відкриються під час складання інноваційного проекту або проведення структурних змін. Тому доводиться користуватися досить узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи. З появою більш точної інформації обґрунтованість первинної стратегії може бути поставлена під сумнів. Отже, необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії. Тому, визначення стратегії, надане І. Ансоффом, має дещо загальний характер. Стратегію важко контролювати та оцінювати вищим керівництвом. Більше того, стратегію складно відрізнити від політики вищого керівництва [35].

Тут актуальним є твердження [15] про те, що стратегія не може бути виражена явно: «Стратегії зазвичай намагаються не виявляти. Вони існують або як ідеї, що не підлягають оприлюдненню, або як розмите уявлення про загальну мету фірми, яке поділяють усі, але, як правило, далеке від чіткого формулювання». Згодом навіть сам І. Ансофф, суперечачи самому собі, підкреслює, що останнім часом з'являється все більше прихильників продуманої та коректно сформульованої стратегії, зазначивши: «Це добре в

умовах, що швидко змінюються, коли часу на адаптацію мало, концентрація зусиль усіх співробітників необхідна» [35].

Водночас визначення стратегії як набору правил для прийняття рішень дозволяє дійти дуже важливого і суттєвого для процедури стратегічного планування та управління висновку – стратегію треба формувати тоді, коли відбулося або намічається перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей вищого керівництва фірми.

У цьому контексті найбільш узагальнене визначення стратегії надав Г. Мінцберг, який розглядає стратегію як єдність «5P»: план (*plan*); зразок, модель, шаблон (*pattern*); позиціонування (*position*); перспектива (*perspective*) та хитрий хід, відволікаючий маневр (*ploy*). За визначенням автора, стратегія як план - це курс управлінських дій, сформованих відповідно до ситуації [39]. Стратегія як план приводить нас до фундаментального розуміння процесу людського пізнання – того, що спочатку наміри вищого керівництва формуються в його свідомості. Відбувається це відповідно до цінностей (пріоритетів), якими володіють керівники та які вони використовують при прийнятті господарських рішень.

Таким чином, у стратегії як плані формулюється уявна реалізація заздалегідь визначених намірів вищого керівництва. При формуванні стратегії важливо враховувати особливості поведінки вищого керівництва. Таке розуміння стратегії забезпечує збіжність, досягнення стабільності в організаційній поведінці. Стереотипи поведінки, які, на думку багатьох фахівців у галузі стратегічного планування, мають бути подолані у стратегічному плані як умова його ефективності, сприймаються Г. Мінцбергом як умова його реалізованості.

Стратегія розглядається як концепція бізнесу організації. Вона визначається як «обраний шлях завоювання світу», тобто певна ідеологія розвитку. Більше того, стратегія як перспектива є втіленням дії «колективного розуму», тобто індивідуумів, об'єднаних єдиним розумінням проблем та (або) єдністю стереотипів поведінки [31].

Нарешті, стратегія як хитрість є певним специфічним маневром, спрямованим на те, щоб перехитрити конкурента або переорієнтувати свого суперника. Суть такого уявлення про стратегію полягає в тому, що вона повинна чітко виражати цілі та завдання розвитку підприємства для всіх його працівників, але бути неочевидною для конкурентів. У цьому сенсі стратегія - це відволікаючий маневр, що забезпечує досягнення конкурентних переваг та отримання високого й стабільного прибутку [24].

Визначення категорії з точки зору авторів роботи [1] має якісний характер, представляючи стратегію як суттєву категорію економічної науки, що забезпечує управління різними соціально-економічними системами (народне господарство, регіон тощо) – цьому полягає сильна сторона. Науковці підкреслюють багатоаспектність економічної категорії. Так, не будь-який план буде стратегією, якщо він не враховує поведінкові характеристики вищого керівництва, засновані на його цінностях, або не несе в собі ідеологію соціально-економічного розвитку.

Таким чином, існуючі підходи до визначення стратегії дозволили сформулювати різні концепції стратегічного управління. Свідомий вибір орієнтирів і напрямів повинен забезпечувати узгодження потенціалу підприємства з ринковими можливостями, сприяти зміцненню позицій на ринку та підвищенню здатності до виживання організації, що діє в умовах динамічного зовнішнього середовища. Характеризуючи функцію, яку виконує стратегія організації, більшість фахівців пов'язують її із забезпеченням довгострокової конкурентної переваги фірми на ринку.

Згідно з авторським баченням, стратегія підприємства являє собою систему взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Вона визначає модель поведінки підприємства на ринку, механізми використання ресурсного потенціалу, особливості організаційної побудови та адаптації до змін зовнішнього середовища. Як ключовий елемент

стратегічного управління, стратегія забезпечує досягнення місії, стратегічних цілей підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

У стратегічному менеджменті відомі ключові фактори, що визначають стратегію підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, що визначають стратегію підприємства

Фактори, пов'язані з навколишнім середовищем	Перелік факторів
Зовнішні	соціальні, політичні, суспільні умови та законодавство;
	привабливість галузі, конкурентні умови;
	можливості та ризики для компанії
Внутрішні	сильні та слабкі сторони компанії, конкурентна ринкова позиція;
	особисті амбіції, філософія бізнесу, етичні принципи;
	вартість акцій та культура компанії

Джерело: узагальнено автором за [3; 31]

А отже, мета стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать компанії високу рентабельність. Розробка стратегії є однією з основних функцій менеджменту. Вона забезпечується за рахунок стратегічного управління підприємством.

1.2. Етапи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства

Термін «стратегічне управління» з'явився наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років для позначення управлінської діяльності вищого рівня, відмінної від оперативного управління на виробничому рівні. Його виникнення зумовлене змінами умов господарювання та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. Суттєвим змістом переходу до стратегічного підходу стало перенесення уваги керівництва на зовнішні чинники з метою своєчасного виявлення змін і адекватної реакції. У загальному вигляді стратегічне управління розвитку підприємства – це вибір зовнішніх сегментів і внутрішніх

систем дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей у мінливих ринкових умовах [21].

Стратегічне управління розвитком – це управління, яке спирається на людський потенціал як основний ресурс підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість бізнесу виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [9].

Об'єктами стратегічного управління розвитком є підприємства, стратегічні господарські підрозділи та функціональні зони підприємства [20].

Як уже було описано вище, стратегічне управління розвитком поділяється на стратегічне планування, тобто періодичну, заплановану реакцію фірми на зміни всередині фірми та в навколишньому середовищі, та на управління на основі гнучких екстрених рішень, яке застосовується в тих ситуаціях, коли управлінські рішення необхідно приймати терміново і очікування нового періоду планування неможливе.

Управління на основі передбачення змін є складовою стратегічного управління, що ґрунтується на аналізі тенденцій розвитку зовнішнього середовища та формуванні управлінських рішень ще до настання реальних змін. Такий підхід дозволяє підприємству завчасно адаптуватися до можливих викликів та мінімізувати ризики. Даний тип управління може бути двох видів [41]: стратегічне планування та управління шляхом вибору стратегічних позицій. Такий підхід до управління забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на зміни, а й формувати їх через активну стратегічну поведінку на ринку.

Стратегічне управління розвитком на основі гнучких екстрених рішень застосовується в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Воно передбачає оперативне реагування на нові виклики та охоплює такі форми, як управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління в умовах слабких сигналів та управління в умовах стратегічних

несподіванок. Використання зазначених підходів дає змогу своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз.

Однією з основних функцій стратегічного управління розвитком є стратегічне планування. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення, розподілу ресурсів, адаптації компаній до зовнішнього середовища, внутрішньої підприємства.

Успіх будь-якого підприємства ринкової економіки починається з розробки чітко визначеної стратегії, яка формується у вигляді довгострокового планування. Дослідження показують, що якість планування є найважливішим чинником успіху. Його недоліки знижують потенціал підприємства на 20–30%. Роль планування в сучасному світі бізнесу велика, сутність якого полягає в наступному [22]:

- 1) грамотне планування дозволяє найбільш раціонально розподілити обмежені ресурси підприємства, підтримати найбільш прибуткові напрямки діяльності, вкласти кошти в ті товари, які користуються найбільшим попитом;
- 2) планування дає можливість скоординувати діяльність персоналу та спрямувати його зусилля на реалізацію єдиних цілей підприємства;
- 3) без плану неможливе здійснення контролю через невизначеність, з чим порівнювати отримані результати.

Автори по-різному підходять до розкриття стратегічного планування [5; 7]. Класичний підхід у стратегічному плануванні, що має майже столітню історію, передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства лише на основі експертних знань та емпіричних залежностей. Однак очевидно, що за такого підходу не виявляються ані слабкі, ані сильні сторони підприємства. Це можливо лише в рамках системного підходу, коли підприємство розглядається як відкрита система, коли відповідним чином описуються її склад, структура, внутрішні відносини, організаційні процеси та процеси обміну між бізнесом та навколишнім середовищем. Але головна методологічна проблема стратегічного планування полягає саме в тому, що сьогодні важко визначити, як це зробити і

як на основі системного підходу сформулювати висновки, що мають стратегічне значення для підприємства.

З іншого боку, стратегічне планування – це процес, породжений результатами вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання [19]. Його мета – допомогти підприємствам капіталізувати свої сильні сторони та мінімізувати слабкі. Досвід підказує, що в процесі розробки стратегій критерієм вибору альтернатив має бути те, що підприємство робить особливо добре. Тому слід уникати планування на основі видів діяльності, у яких підприємство має незначний або відсутній досвід; стратегія має відповідати його сильним і слабким сторонам та реальним конкурентним можливостям. Сильні сторони підприємства роблять деякі можливості та стратегії більш прийнятними, збільшуючи ймовірність їх реалізації. Так само слабкі сторони підприємства та слабе конкурентне становище накладають відбиток ризику на певні стратегії, а іноді взагалі роблять їх недоречними.

При стратегічному плануванні одним з найважливіших є питання наявності в підприємства ресурсів і досвіду для втілення обраної стратегії, де врахування сильних сторін:

- 1) дає можливість максимально задіяти наявні навички та знання;
- 2) дозволяє отримати переваги в конкурентній боротьбі;
- 3) є фундаментом стратегії в цілому.

Все більше науковців розглядають процес стратегічного планування як процес розробки процедур та операцій, необхідних для досягнення перспектив [4]. Вони розрізняють довгострокове планування, яке вважається реактивним за своєю природою, та стратегічне, яке дозволяє підприємствам створювати своє майбутнє. Зазвичай стратегічне планування розраховане на тривалий період, хоча на багатьох підприємствах стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (що є більш прийнятним для вітчизняних підприємств, які діють в умовах надзвичайно високої невизначеності). Разом з тим стратегічне та довгострокове планування вважаються неоднозначними. Для розвитку фірми

потрібні як довгострокові, так і середньострокові плани. Довгострокові плани служать вирішенню двох ключових завдань:

1) планування показників на п'ять і більше років уперед дає уявлення про те, які заходи треба вжити зараз, щоб майбутнє стало реальністю.

2) чітко визначені цілі на довгострокову перспективу спонукають керівників середнього рівня та лінійних керівників приймати зважені рішення. Короткострокові ж цілі аналогічно пояснюють результати, яких потрібно досягти в найближчому майбутньому. Вони визначають як швидкість, з якою підприємство буде розвиватися, так і рівень показників діяльності, який заплановано на найближчий час.

У стратегічному плануванні, порівняно з довгостроковим, сфера діяльності підприємства стає ширшою - вона охоплює основні елементи її внутрішнього середовища та зовнішні аспекти: соціальні й політичні уподобання та потреби споживачів, дії конкурентів тощо. Водночас довгострокові цілі підприємства у стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням умов поточної діяльності, а виявляються результатом аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання.

Існують відмінності між стратегічним і тактичним плануванням. Основне питання стратегічного планування - чого хоче досягти підприємство? Тактичне планування стосується рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси фірми для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування зазвичай охоплює середньостроковий і короткостроковий періоди.

Прийняття рішень на рівні тактичного планування, як правило, є менш суб'єктивним, оскільки ґрунтується на конкретній інформації та даних аналізу. Виконання тактичних рішень краще відстежується та менш схильне до ризику, оскільки такі рішення стосуються переважно внутрішніх проблем.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, легше оцінюються, оскільки можуть бути виражені в більш конкретних цифрових результатах. Короткострокові (тактичні) плани можуть збігатися з довгостроковими, коли

підприємство вже здійснює свою діяльність на рівні показників, запланованих на довгострокову перспективу [14].

Більш важливою є ситуація, коли короткострокові завдання відрізняються від довгострокових, коли короткострокові цілі слугують сходинками на шляху досягнення кінцевої мети. Незважаючи на відмінності, спостерігається тісний взаємозв'язок і взаємозалежність між середньо- та короткостроковим стратегічним плануванням. Така послідовність визначає всі етапи процесу стратегічного планування (рис. 1.1).

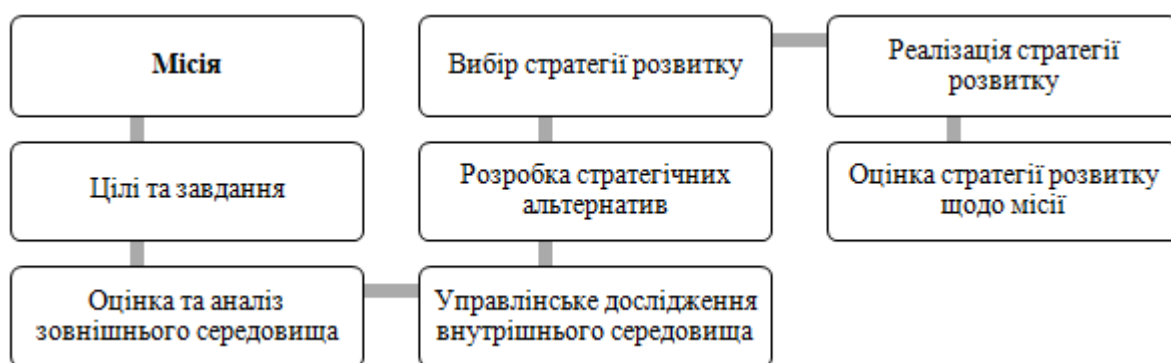


Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування

Джерело: складено автором за [10]

Стратегічне планування – відносно новий вид діяльності в економіці. Довгострокове планування, яке застосовувалося й раніше, стало значним кроком уперед та передумовою для розвитку стратегічного планування, оскільки дало підприємствам можливість розширити горизонт свого бачення майбутнього та пов'язати поточну діяльність із більш масштабними завданнями. Вперше організований бізнес у світі зіткнувся з проблемою стратегічного планування в умовах економічної кризи [14].

Обґрунтування стратегії розвитку базується на використанні загальних підходів методології планування. Однак стратегічному плану притаманні деякі свої особливості. Початок перспективного стратегічного планування - це встановлення завдань підприємства та вибір місії.

Місія підприємства – це основне глобальне завдання, головна мета, заради досягнення якої створюється бізнес. Місія має комплексний характер, включає як зовнішні, так і внутрішні орієнтири діяльності підприємства, виражає сутність ділового успіху, до якого вона прагне.

Друге місце у стратегічному плануванні займає постановка цілей і завдань. До цілей висуваються вимоги: конкретність, вимірюваність, досяжність. Цілі, на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрями діяльності підприємства. Важливість визначення цілей пов'язана з тим, що вони є фундаментом для менеджменту, планування підприємства, мотивації та контролю.

Розробка стратегії розвитку відбувається на основі аналізу вихідного положення на ринку. Для цього вивчаються постачальники, клієнти, конкуренція, а також непрямі фактори зовнішнього середовища: політика, економіка, соціальна сфера, науково-технічний розвиток. У результаті аналізу оцінюється відносна привабливість кожного сегмента ринку, де діє підприємство.

Наступний крок – визначення факторів, що впливають на стратегію розвитку підприємства. До таких факторів належать фактори внутрішнього середовища: маркетинг, трудові ресурси, фінанси, виробництво (торгівля), імідж підприємства [10].

А отже, новий інструмент управління дозволяє узгодити потенційні можливості торговельної підприємства та вимоги, що диктуються зовнішнім середовищем. Стратегічне планування не слід ототожнювати з довгостроковим плануванням. Відмінною ознакою його є не горизонт планування, а зміст самого процесу.

Принципова відмінність полягає у зміні бази планування. У традиційних схемах розрахунків планових показників ґрунтувався на сформованих тенденціях розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасний підхід полягає у проєктуванні планових рішень з урахуванням стану середовища в майбутньому.

1.3. Особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в розрізі галузі

В останні роки відбулася переорієнтація з промислового виробництва на сферу послуг, і громадське харчування стало привабливою галуззю в економіці країни. Сучасні підприємства: ресторани, бари, кафе, готельні комплекси – належать до тієї галузі, яка постійно приваблює підприємців. Утримання позицій ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі є стратегічним завданням цього сегмента.

Одним з основних напрямів ефективності роботи підприємств даної галузі є правильно обрана стратегія з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей. Стратегія розвитку ресторанного підприємства залежить від багатьох факторів: економічного розвитку, якості життя, попиту на послуги, форм і методів обслуговування, стану матеріально-технічного забезпечення тощо. Загалом ресторанна галузь спрямована на задоволення потреб людей і являє собою велику, широко розгалужену галузь народного господарства, яка поряд з охороною здоров'я, соціальним забезпеченням населення та торгівлею вирішує важливі соціально-економічні завдання. Однак за останні роки значні зміни у сфері споживчого ринку призвели не лише до повної незалежності суб'єктів господарювання, інших взаємовідносин між ними та органами державної влади, а й до нових підходів до вимог в організації ресторанного бізнесу [6].

В умовах конкуренції на ринку послуг господарська діяльність ресторанних підприємств вимагає постійного розвитку, вдосконалення та оновлення. Підприємства самостійно розробляють стратегію та тактику своєї діяльності на основі маркетингових досліджень ринку, впровадження останніх досягнень науково-технічного прогресу, нових технологій, ефективних форм господарювання та управління, активізації підприємництва, ініціативи тощо [33]. Ресторанний бізнес – одна з перших галузей народного господарства, яка стала на шлях перетворень, взявши на себе тягар найгостріших проблем

перехідного періоду до ринкових відносин. Швидкими темпами пройшла приватизація підприємств, змінилася організаційно-правова форма підприємств громадського харчування. З'явилася велика кількість приватних малих підприємств [30].

Стратегічне управління розвитком ресторанних підприємств включає комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій і процесів, спрямованих на забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах ринкової невизначеності. Зокрема, воно охоплює:

1) формування продуктових і сервісних лінійок (обслуговування в залі, кейтеринг, доставка готових страв, організація банкетів, буфети, магазини кулінарії тощо), що дозволяє підприємству розширювати ринкові сегменти та задовольняти різні групи споживачів;

2) розробку технологічних карт і номенклатури послуг, яка передбачає стандартизацію процесів приготування страв і надання послуг;

3) організацію логістики та обслуговування, що охоплює управління постачанням сировини, оптимізацію внутрішніх потоків, координацію роботи персоналу та забезпечення безперервності обслуговування клієнтів;

4) забезпечення відповідності процедур надання послуг чинному законодавству і національним стандартам.

Такий підхід забезпечує системність управління ресторанним підприємством і створює передумови для підвищення його ефективності, якості обслуговування та конкурентних переваг.

Оцінка відповідності продукції, робіт і послуг, що можуть становити ризик для здоров'я споживачів, є обов'язковою умовою запуску та масштабування сервісів; сертифікація, санітарно-епідеміологічна експертиза та національні стандарти визначають технологічні вимоги до приготування, пакування, транспортування і інформування споживача. Стратегія розвитку має прямо посилатися на відповідні норми цивільного, споживчого та санітарного права і на конкретні пункти ДСанПіН і ДСТУ (табл. 1.3), що регламентують кожен вид послуг [25].

Нормативно-правові акти, що регулюють надання ресторанних послуг в Україні

Документ / стандарт	Застосування
Цивільний кодекс України (договір про надання послуг, правовідносини) ст. 901, ЦКУ (Закон №435-IV від 16.01.2003)	Правова форма договору на надання послуг (кейтеринг, банкет, доставка); обов'язки виконавця і замовника; порядок приймання-передачі послуг.
Закон України «Про захист прав споживачів» №1023-XII, 12.05.1991	Права споживачів послуг; інформаційні вимоги до меню, маркування, алергенів; порядок розгляду скарг і гарантій якості послуг.
Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» №4004-XII, 24.02.1994	Повноваження органів санітарного нагляду; загальні санітарні вимоги, що поширюються на процеси надання послуг (приготування, обслуговування масових заходів, кейтеринг, доставка).
Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» №771/97-ВР, 23.12.1997	Вимоги до безпечності, маркування і обігу харчових продуктів; застосовується до рецептур, маркування страв і супровідної інформації при наданні послуг.
ДСанПіН 4.4.4.065-00 «Гігієна харчування. Підприємства харчової та переробної промисловості» затв. Постановою Головного державного санітарного лікаря України 18.04.2000 №65	Санітарно-гігієнічні вимоги до проектування, обладнання, технологій виробництва і реалізації кулінарної продукції; застосовується до закладів і послуг (приготування, пакування, транспортування, реалізація).
Інші ДСанПіН (гігієна персоналу, зберігання, пакування, масові заходи) чинні редакції (накази/постанови МОЗ/Держпродспоживслужби — перевіряти актуальність)	Конкретизують вимоги до гігієни персоналу, температурних режимів, пакування і транспортування; безпосередньо регламентують технологію надання послуг (доставка, кейтеринг, обслуговування заходів).
ДСТУ / ДСТУ ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів) ДСТУ ISO 22000:2019 (ідентифікація; перевіряти чинну редакцію)	Рамка для впровадження НАССР; застосовується до процесів приготування, пакування і доставки як елемент сертифікації та управління якістю послуг.

Джерело: узагальнено автором за [8]

Наведемо класифікацію підприємств ресторанного бізнесу за типом обслуговування, асортиментом продукції та організаційно-технологічними ознаками, що використовується для формування технологічних карт, штатного розпису та вимог до сертифікації послуг (табл. 1.4). Її застосування забезпечує уніфікацію підходів до організації діяльності підприємств, підвищення якості управлінських рішень та створення ефективної системи контролю за наданням послуг у сфері ресторанного бізнесу.

Класифікація підприємств ресторанного бізнесу

Тип підприємства	Характеристика
Ресторан	Заклад з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи страви на замовлення та фірмові; винні, спиртні, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування
Бар	Заклад з барною стійкою, що реалізує змішані, міцні алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, закуски, десерти, борошняні кондитерські та хлібобулочні вироби, покупні товари
Заклад швидкого харчування	Заклад з обмеженим асортиментом страв нескладного приготування з певного виду сировини, призначений для швидкого обслуговування споживачів
Їдальня	Заклад, доступний для широкого загалу або такий, що обслуговує певну групу споживачів, який готує та реалізує страви відповідно до різноманітного меню, що змінюється залежно від дня тижня. Розрізняють за асортиментом продукції, що реалізується: - загального типу та дієтична; - за контингентом споживачів, яких обслуговує (шкільна, студентська тощо); - за місцем розташування (загальнодоступна, за місцем навчання, роботи)
Кафе	Заклад, що забезпечує харчування та відпочинок відвідувачів, пропонуючи асортимент продукції, який є обмеженим порівняно з рестораном. Пропонує фірмові страви, страви на замовлення, вироби та напої

Джерело: узагальнено автором за [16]

Динаміка товарообігу ресторанного бізнесу свідчить про фазу відновлення ринку з переходом від низької бази до стійкого зростання обсягів реалізації та розширення каналів збуту. Така еволюція зумовлена відновленням споживчого попиту, структурною трансформацією пропозиції та адаптацією бізнес-моделей операторів [11; 40; 42]. Зростання попиту пов'язане зі зростанням прожиткового мінімуму із-за впливу інфляції (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Товарообіг ресторанного бізнесу України за період 2023–2025 рр.

Рік	Товарообіг, млрд грн	Динаміка	Джерело
2023	~31,6 млрд грн	+120% до 2022	[11]
2024	~202,7 млрд грн	+~10% (окремі сегменти)	[40]
2025	246,7 млрд грн	+21,7% до 2024	[42]

Джерело: складено автором за згаданими джерелами

Наразі основна маса продукції ресторанного бізнесу виробляється та реалізується на підприємствах різної форми власності, переважно малим бізнесом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка структури вітчизняного ресторанного бізнесу за формами власності

Форма власності	Частка, %	Характеристика
Приватна	93%	домінує (кафе, ресторани, мережі)
Комунальна	5%	заклади при лікарнях, школах
Державна	2%	відомчі їдальні

Джерело: складено автором за [12]

Аналіз структури ресторанного бізнесу за формами власності свідчить про чітке домінування приватного сектору, частка якого становить переважну більшість ринку. Комунальні заклади займають незначну частку, що зумовлено їх обмеженою функціональною спрямованістю та орієнтацією на соціальне обслуговування. Частка державних підприємств є мінімальною, що відображає загальну тенденцію до скорочення державної присутності у сфері громадського харчування [2].

Однією з ключових тенденцій стало залучення інвестицій у харчову промисловість. До галузі виявляли певний інтерес великі вітчизняні та іноземні інвестори. Значну роль у розвитку ресторанного бізнесу відіграло зростання частки мережевих проєктів. Високі темпи зростання мереж підприємств швидкого харчування забезпечувалися появою нових ресторанів, насамперед у нових торгових центрах, із розміщенням у них фуд-кортів, та відкриттям окремих ресторанів самообслуговування [29].

Загалом, серед основних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу виділимо ключові:

1) розвиток загальнодоступної мережі ресторанних, включаючи мережі закладів швидкого харчування, орієнтованих на різні верстви населення та розташованих у місцях масового відпочинку населення, паркових зонах, уздовж автомагістралей, на вокзалах;

2) відновлення мережі підприємств, що забезпечують харчуванням учнів, а також сільських жителів;

3) створення мережі ресторанних закладів, що належать підприємствам торгівлі, з метою збільшення обсягу товарообігу та доходів суб'єктів ринку; особливо це стосується підприємств швидкого харчування при торгово-розважальних комплексах, а також відділів кулінарії;

4) розвиток підприємств з національною кухнею, фірмової мережі закладів, а також додаткових форм обслуговування – кейтеринг, доставка продукції.

Водночас розвиток ресторанного бізнесу стримували такі фактори [2]:

1) недосконалість системи оподаткування;

2) недостатній платоспроможний попит населення;

3) нестача виробничих і складських приміщень;

4) нестача у господарюючих суб'єктів власних оборотних коштів. Крім того, не було напрацьованої методологічної бази, що допомагає вести бізнес.

А отже, особливості стратегічного розвитку ресторанного бізнесу в розрізі галузі зумовлюються поєднанням відновлення споживчого попиту, структурної трансформації каналів реалізації, що вимагає адаптації бізнес-моделей, інвестицій у системи управління якістю. Стратегічні пріоритети мають включати диверсифікацію сервісів, впровадження стандартів безпеки харчових продуктів і аналітичних інструментів для моніторингу сегментної динаміки. Для ефективного планування необхідна уніфікація методик оцінки ринкових показників і регулярна верифікація даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ROCK & BOB»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Кафе «Rock & Bob» зареєстроване як фізична особа - підприємець Карпінський Віталій Вікторович (ідентифікаційний номер 3086206554). Підприємство розташоване за адресою: 48201, Тернопільська область, Чортківський район, смт Гусятин, вул. Шевченка, 2А.

Галузева класифікація діяльності закладу визначена КВЕДами:

1) основний КВЕД: 56.10 (діяльність ресторанів; надання послуг мобільного харчування);

2) додаткові КВЕДи включають:

- 56.21 (постачання готових страв для подій);

- 56.29 (постачання інших готових страв);

- 56.30 (обслуговування напоями);

- 47.11 (роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах);

- 68.20 (надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна).

Набір зареєстрованих видів діяльності визначає функціональну спрямованість закладу на стаціонарне ресторанне обслуговування з можливістю надання додаткових послуг у сфері харчування та експлуатації приміщень.

Кафе розміщується в сучасній будівлі, придбаній у власність, є літній майданчик.

Місією підприємства є постійна співпраця з партнерами щодо дотримання стандартів компанії, підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, організації дозвілля, проведення урочистих,

корпоративних заходів, залучення нових гостей, досягнення намічених фінансових результатів.

Кафе «Rock & Vob» має сучасний інтер'єр, що поєднує функціональність і естетику, орієнтований на комфорт відвідувачів та ефективність обслуговування. Планувальне рішення передбачає чітке зонування: основна обідня зона з гнучким розташуванням столів для щоденного відвідування, окремі секції для малих груп і приватні ніші для заходів; кожна зона відокремлена з урахуванням оптимізації потоків персоналу та клієнтів. Використання відкритих планувальних прийомів у поєднанні з акустичними екранами дозволяє зменшити рівень шуму без втрати відчуття простору.

Матеріали оздоблення обрані з урахуванням експлуатаційних вимог щодо роботи ресторанних закладів. Меблювання передбачає модульні столи і стільці з міцних матеріалів, що дозволяють швидко змінювати конфігурацію залів. Освітлення реалізовано багаторівнево. Використання світлодіодних джерел забезпечує енергоефективність і можливість регулювання колірної температури залежно від часу доби. Система вентиляції та кондиціонування спроектована з урахуванням санітарно-гігієнічних вимог. Акустичний комфорт досягається застосуванням звукопоглинаючих матеріалів у стелях і на стінах та використанням меблів з пористими наповнювачами. Оснащення включає ергономічні робочі місця для персоналу, продуману логістику проходження замовлень від зони прийому до кухні та назад, а також достатню кількість розеток і портів для підключення POS-обладнання.

Літній майданчик розташований безпосередньо біля фасаду і проектується як продовження внутрішнього простору з урахуванням кліматичних умов. Меблювання зовнішньої зони передбачає легкі модульні конструкції, стійкі до атмосферних впливів, з можливістю швидкого складання і зберігання в непогоду. Для захисту від сонця і дощу використовуються портативні навіси. Озеленення літнього майданчика виконує одночасно естетичну і функціональну роль: контейнерні рослини та вертикальні зелені стіни створюють природні бар'єри від шуму і пилу, сприяють

мікрокліматичному пом'якшенню та підвищують привабливість простору. Освітлення зовнішньої зони включає орієнтовані світильники для столів, підсвічування доріжок і декоративні елементи для вечірнього використання; електропостачання і точки підключення для обігрівачів або обігрівальних ламп передбачені для розширення сезону експлуатації майданчика.

Обидві частини закладу – внутрішня і зовнішня інтегровані в єдину систему обслуговування, що забезпечує безперервність сервісу, зручність для відвідувачів і ефективність роботи персоналу.

Кафе «Rock & Vob» працює з 10:00 до 22:00. На підприємстві діє спеціальна пропозиція щодо сніданків; окремо виділено часовий інтервал з 11:00 до 15:00 як період для ділових зустрічей за обідом.

У залах підтримується приємна фонова музика, що сприяє створенню комфортної атмосфери для відпочинку та роботи. Відвідувачі мають можливість користуватися високошвидкісним доступом до Інтернету через Wi-Fi для перевірки електронної пошти, перегляду соціальних та новинних ресурсів. У закладі також наявне супутникове телебачення, що дозволяє транслювати спортивні змагання та інші тематичні програми.

Меню кафе представлено напрямками української, європейської, японської та італійської кухонь, що забезпечує різноманітність асортименту та можливість задовольнити різні смакові уподобання відвідувачів. Активна барна стійка виконує роль соціально-функціонального центру закладу, приваблюючи відвідувачів як місце для неформального спілкування та замовлення напоїв.

Загальна посадкова місткість закладу становить 110 місць, де столи функціонально розподілені в трьох залах та сезонно на літньому майданчику.

Просторова та планувальна організація закладу з трьома окремими залами забезпечує можливість зонування простору, одночасного обслуговування різних сегментів відвідувачів (індивідуальних клієнтів, сімейних груп, корпоративних замовлень) і проведення приватних заходів без істотного впливу на щоденну експлуатацію. Інфраструктурні параметри

приміщення визначають можливості розміщення технологічного обладнання, організації сервісних зон і потоків персоналу.

Підприємство розраховане на 110 гостей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробничі потужності кафе «Rock & Bob»

Концепція	Площа	Кількість місць	Характеристика
1. Основний зал	250 м ²	30	Обладнано кухнею з повним технологічним циклом; тут розміщені сучасні меблі, жива музика, представлено широкий асортимент страв, діє бар і можливе проведення бенкетів
2. Чилаут зал	40 м ²	25	Невеликий зал з приглушеним освітленням і столиками, обладнаний м'якими меблями (м'які крісла, дивани) для відпочинку та неформального спілкування
3. Банкетний зал	80 м ²	25	Приміщення, пристосоване для відпочинку та банкетів, віддалене від кухні, з сучасним дизайном та інтер'єром
4. Літній майданчик	200 м ²	30	Обладнаний портативними навісами та дерев'яними меблями, має приємне вечірнє освітлення і відсутність шуму; працює з квітня до кінця жовтня

Джерело: складено автором за [29]

Основними принципами ведення господарської діяльності є самостійність, самоокупність та беззбитковість підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності кафе «Rock & Bob» за 2024-2025 рр.

Показники	2025			2024 (факт.)	2025 до 2024, %
	План	Фактичне виконання	%		
Обсяг виробництва, тис. грн	7 628,47	8 002,26	104,9	6 904,45	115,9
Собівартість, тис. грн	1 505,00	1 557,68	103,5	1 423,84	109,4
Валовий дохід, тис. грн	6 123,47	6 950,14	113,5	5 106,64	136,1
Витрати виробництва, тис. грн	4 890,60	5 022,75	102,7	4 591,18	109,4
В т.ч. ФОП, тис. грн	3 767,04	3 864,98	102,6	2 950,37	131,0
Чистий прибуток, тис. грн	1 232,87	2 309,28	187,3	1 168,07	197,7
Рентабельність продажу, %	16,2	28,9	176,8	16,9	170,7
Чисельність персоналу, осіб	18	18	-	17	105,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	17 440	18 500	106,1	15 870	116,6

Джерело: складено автором за [29]

За результатами порівняльного аналізу показників кафе «Rock & Bob» за 2024–2025 рр. спостерігається суттєве зростання обсягу виробництва на 15,9% та відповідне збільшення валового доходу на 36,1%.

Собівартість зросла помірно (на 9,4%), що забезпечило високу валову маржу; частка собівартості у виручці становить близько 19,5%. Витрати виробництва теж збільшилися на 9,4%, при цьому фонд оплати праці (ФОП) зріс і становить 76,9% від витрат виробництва, що свідчить про високу залежність структури витрат від оплати праці.

Чистий прибуток зріс майже вдвічі (на 87,3%), що підвищило рентабельність продажів до 28,9%. Така динаміка є позитивною, проте висока питома вага ФОП створює ризик зниження прибутковості при подальшому зростанні зарплат або чисельності персоналу. Підприємству необхідна верифікація одноразових статей доходів і витрат та детальний аналіз структури інших виробничих витрат; оцінка стійкості джерел зростання виручки та розробка сценаріїв чутливості прибутковості до змін ФОП і виручки.

Водночас основними цільовими завданнями, що стоять перед кафе «Rock & Bob», є підвищення якості приготування страв, забезпечення високого рівня культури обслуговування та системне підвищення професійної майстерності персоналу шляхом освоєння нових технологій приготування, розширення асортименту страв і впровадження додаткових послуг. Досягнення цих цілей передбачає впровадження стандартизованих технологічних карт і процедур контролю якості, регулярне навчання та атестацію персоналу, а також моніторинг клієнтської задоволеності з подальшою корекцією сервісних процесів. Системний підхід до реалізації зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу та стійкості його фінансових показників.

Штатна чисельність персоналу налічує 18 осіб, до складу яких, на чолі з керівництвом, входять бухгалтер, працівники кухні, обслуговуючий персонал, адміністративні та господарські працівники.

Організаційна структура кафе «Rock & Bob» побудована за лінійною ознакою і ґрунтується на принципах єдиноначальності та підпорядкованості директору. Лінійна структура є однією з найпростіших форм управління, проте її ефективність ускладнюється через перевантаження керівника оперативними та стратегічними функціями, обмежену функціональну спеціалізацію, слабку горизонтальну координацію між підрозділами та низьку гнучкість при масштабуванні діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Rock & Bob»

Джерело: складено автором

Важливим чинником ефективного функціонування ресторанного підприємства є високий рівень професійної підготовки персоналу, оскільки саме компетентність, мотивація та злагоженість дій працівників безпосередньо визначають якість обслуговування, конкурентоспроможність закладу та його здатність до досягнення стратегічних цілей. Водночас усі працівники закладу перебувають у безпосередній взаємодії між собою і створюють єдине ціле, яке спрямовано на досягнення спільної мети – задоволення потреб відвідувачів, отримання максимального прибутку від надання послуг при мінімальних витратах, а також завоювання лідерства за показником «якість і культура обслуговування».

Табл. 2.3 містить розподіл основних функцій працівників кафе «Rock & Bob» з коротким описом обов'язків, відповідальності та взаємодії – функціональні характеристики кафе «Rock & Bob» визначаються сукупністю просторових рішень, кадрової структури та переліку зареєстрованих видів діяльності, що за умови впровадження системного контролю якості та оптимізації витрат забезпечує підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості закладу. Системний підхід до реалізації зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу та стійкості його фінансових показників.

Таблиця 2.3

Функціонал працівників кафе «Rock & Bob»

Посада	Основні функції	Відповідальність	Взаємодія
Директор	Стратегічне управління і контроль діяльності закладу	Загальна відповідальність за фінанси, персонал і розвиток	Звітність перед власником; керівництво менеджером і бухгалтерією
Бухгалтер	Облік доходів і витрат, податкова звітність	Точність фінансових даних і своєчасна звітність	Взаємодія з директором, постачальниками, банком
Менеджер	Операційне управління, планування роботи зміни	Організація роботи персоналу і контролю якості сервісу	Координація адміністраторів, кухні та постачань
Адміністратор	Прийом гостей, бронювання, розподіл столів	Дотримання стандартів обслуговування і клієнтська комунікація	Робота з менеджером, офіціантами, барменами, прибиральницею
Офіціанти	Обслуговування гостей, прийом замовлень	Якість сервісу, точність замовлень, дотримання стандартів	Взаємодія з адміністратором, кухнею, баром
Бармени	Приготування напоїв, обслуговування барної зони	Якість напоїв, дотримання рецептур і санітарії	Співпраця з адміністратором, офіціантами
Шеф-кухар	Розробка меню, контроль кухонних процесів	Якість страв, технологічні карти, санітарні норми, запаси	Керівництво кухарями, взаємодія з менеджером
Кухарі	Приготування страв згідно технологій	Дотримання рецептур, швидкість і якість приготування	Робота під керівництвом шеф-кухаря, співпраця з офіціантами
Посудомийник	Миття посуду і підтримка чистоти на кухні	Санітарний стан посуду і робочих зон	Підтримка кухарів і шеф-кухаря
Прибиральниця	Прибирання залів та службових приміщень	Чистота залів, санітарні норми	Координація з адміністратором

2.2. Аналіз конкурентної стратегії кафе «Rock & Bob» на локальному ринку ресторанних послуг

Стратегія розвитку значною мірою визначається конкурентними перевагами підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства починається з аналізу факторів, що впливають на досліджуваний об'єкт. Конкурентоспроможність кафе «Rock & Bob» залежить від того, наскільки воно може пристосуватися до мінливих умов конкуренції на ринку. Зовнішнє середовище має вплив на успіх роздрібного бізнесу та об'єднує: економічні фактори, політичну ситуацію; соціально-демографічне становище країни, науково-технічний розвиток. Для аналізу зовнішнього середовища доцільно застосовувати PEST-аналіз непрямих факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-матриця факторів зовнішнього середовища кафе «Rock & Bob»

Категорія	Фактори	Оцінка впливу
Політичні	Наявність державної та регіональної політики підтримки малого підприємництва	Середній
	Регуляторні вимоги у ресторанній сфері (санітарія, пожежна безпека, ліцензування)	Високий
	Надмірний контроль з боку наглядових органів	Високий
	Зміни податкового законодавства та рівень оподаткування	Високий
Економічні	Високий рівень інфляції	Високий
	Зростання цін на сировину та закупівельну продукцію	Високий
	Купівельна спроможність населення	Високий
	Сезонність попиту окремих видів продукції та послуг	Середній
Соціальні	Зниження рівня життя населення та доходів споживачів	Високий
	Демографічні зміни і поведінка споживачів (молодь, сім'ї, віддалена робота)	Середній
	Підвищення вимог клієнтів до якості та сервісу	Середній
	Тренди здорового харчування і етичного споживання	Середній
	Зменшення кількості потенційних споживачів	Високий
Технологічні	Високий рівень технічного оснащення галузі (POS- та сучасне кухонне обладнання)	Високий
	Необхідність відповідності сучасним методам роботи та обладнанню	Високий
	Впровадження IT-рішень (онлайн-замовлення, доставка, CRM)	Високий
	Енергоефективність і витрати на комунальні послуги	Середній
	Наявність професійних технологій і «План-меню»	Високий

PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, що передбачає оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які впливають на його діяльність. PEST-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище створює переважно зовнішні ризики для операційної та фінансової стійкості закладу, зокрема через регуляторну невизначеність і макроекономічний тиск; водночас соціальні та технологічні тренди формують можливості для диференціації. Пріоритетними управлінськими заходами мають стати забезпечення комплаєнсу та податкове планування, жорсткий контроль собівартості і закупівельної політики, адаптація продуктового портфеля до змін попиту і впровадження вибіркових технологічних інвестицій для підвищення ефективності. Реалізація цих заходів дозволить знизити вразливість до зовнішніх шоків і закласти основу для стійкого зростання конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище суттєво впливає на діяльність кафе «Rock & Bob». У смт Гусятин присутні численні заклади громадського харчування – гастропаб «Goose», кафе «Лісова пісня», ресторани «Симфонія» та «Надзбруччя» тощо, які конкурують за ту саму цільову аудиторію. Більшість конкурентів розташовані у власних сучасних приміщеннях, мають літні майданчики, оснащені сучасним торговельно-технологічним обладнанням і спеціальними меблями, що підвищує їхню привабливість для споживачів.

Ці переваги конкурентів формують підвищені вимоги до позиціонування «Rock & Bob», необхідність інвестувати в оновлення інфраструктури, підтримувати високий рівень сервісу та дизайну, а також диференціювати асортимент і сервісні пропозиції. В умовах локальної насиченості ринку стратегічно важливими стають заходи, спрямовані на підвищення операційної ефективності підприємства, що передбачає оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, раціональне використання ресурсного потенціалу та зниження витрат. Водночас особливого значення набуває формування унікальної ціннісної пропозиції, яка забезпечує диференціацію підприємства серед конкурентів через якість продукції, рівень сервісу та інноваційність послуг.

Розглянемо конкурентний потенціал кафе «Rock & Bob» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця впливу за моделлю п'яти сил конкуренції для кафе «Rock & Bob»

Сила конкуренції	Оцінка впливу	Обґрунтування
1. Конкуренція між існуючими учасниками	Високий	Наявність численних закладів у смт Гусятин: гастропаб «Goose», кафе «Лісова пісня», ресторани «Симфонія», «Надзбруччя»; конкуренти розташовані у власних сучасних приміщеннях, мають літні майданчики, сучасне обладнання та високий рівень сервісу
2. Загроза появи нових конкурентів	Середньо-високий	Ринок привабливий для входу; можливі сезонні формати (літні майданчики в парках); бар'єри входу помірні через інвестиції в приміщення та обладнання
3. Загроза товарів і послуг-замінників	Середньо-низький	Розвиток тимчасових літніх майданчиків і альтернативних форматів існує, але їхня частка поки що обмежена
4. Переговорна спроможність постачальників	Високий	Зростання цін на сировину; обмежені фінансові можливості «Rock & Bob» для отримання обсягових знижок
5. Переговорна спроможність клієнтів	Високий	Клієнти мають широкий вибір альтернатив; конкуренти застосовують дисконтні програми; відвідуваність у будні знижується

Дані табл. 2.5 показують, що домінуючими силами, які формують конкурентне середовище для «Rock & Bob», є інтенсивна конкуренція на локальному ринку та висока переговорна спроможність як постачальників, так і покупців; ці фактори створюють системний тиск на маржинальність і стабільність попиту. Сезонні формати та потенційні нові входи посилюють необхідність оперативного моніторингу ринку, проте їхній поточний вплив обмежений.

Стратегічні пріоритети мають охоплювати оптимізацію закупівельної політики, утримання лояльності клієнтів та вибіркові інвестиції у сервіс і інфраструктуру для зменшення ризиків зовнішніх шоків. Успіх забезпечує орієнтація на індивідуальні споживчі уподобання через системні дослідження й моніторинг ринку послуг.

Основними критеріями сегментації визначено вік і стать, рівень освіти та основний вид діяльності, а також частоту і час відвідувань (табл. 2.6).

Аналітичні результати опитування відвідувачів кафе «Rock & Bob»

Критерії	% від числа опитаних
1. Вік, років	
До 18 років	3
18–30 років	49
31–45 років	38
Понад 45 років	10
2. Стать	
Жіноча	62
Чоловіча	38
3. Місячний дохід, тис. грн	
Менше 10 тис. грн	12
15–25 тис. грн	66
25–40 тис. грн	16
Більше 40 тис. грн	6
4. Частота відвідування кафе	
Завітав уперше	20
Заходжу зрідка	52
Заходжу регулярно	28
5. Причина вибору кафе	
Близькість до дому, роботи	18
За чиєюсь порадою	16
Реклама	22
Відвідую регулярно	28
Без причини	16
6. Соціально-професійний статус	
Студент	22
Найманий працівник / фахівець	64
Інше	14
7. Час відвідування кафе	
Ранковий / сніданок	6
Обідній	32
Вечірній (18:00-22:00)	62
8. Склад відвідування кафе	
Самостійно	5
Удвох	44
Утрьох	38
Четверо й більше осіб	13
9. Що найбільше подобається у діяльності кафе?	
Доступні ціни	23
Широкий асортимент та висока якість страв	24
Якість обслуговування	21
Інше	32
10. Що не сподобалося в діяльності кафе?	
Нестача вільних столиків у вечірній час	37
Відсутність системи знижок	30
Неуважність персоналу	11
Інше	22

Отримані дані обґрунтовують необхідність застосування диференційованих маркетингових заходів, орієнтованих на часову та цінову сегментацію попиту, а також систематизацію подальшого збору інформації для коригування управлінських рішень. Опитувальник для відвідувачів кафе «Rock & Bob» подано в Додатку А.

За результатами анкетного опитування клієнтської бази кафе «Rock & Bob» домінуючий профіль відвідувача складають особи віком 18–45 років (87%), переважно жіночої статі (62%).

Соціально-професійно вибірка представлена студентами та найманими працівниками (разом 86%), при цьому 66% респондентів мають місячний дохід у межах 15–25 тис. грн.

Поведінкові характеристики підтверджують орієнтацію закладу на вечірній трафік – 78% відвідувань припадає на вечірній період з типовим складом компаній з двох або трьох осіб (сукупно 82%), що тягне за собою надмірне завантаження столів з одночасним недостатнім заповненням посадкових місць.

За частотою відвідувань переважають епізодичні візити – 52%; регулярні клієнти становлять 28%, нові гості – 20%. Мотиви вибору закладу зосереджені навколо регулярних відвідувань, рекламного впливу та зручної локації (разом 68%). Позитивні оцінки стосуються асортименту, якості страв і доступності цін, тоді як основні претензії пов'язані з дефіцитом вільних столиків у вечірні години (37%) і відсутністю системи знижок (30%).

Інтерпретація отриманих показників вимагає цілеспрямованих управлінських рішень, орієнтованих на домінуючий сегмент:

1) корекції цінової політики та асортименту з урахуванням доходів клієнтів;

2) розробки програми лояльності для зниження частки скарг на відсутність знижок;

3) стимулювання частоти відвідування кафе за рахунок запровадження рекламних акцій;

4) визначення цільового сегмента споживачів для забезпечення концентрації ресурсів на найбільш перспективних групах ринку.

5) пріоритизації вечірнього сервісу через оптимізацію посадкової місткості та впровадження механізмів бронювання;

6) виявлення резервів для збільшення кількості відвідувачів та обсягів реалізації послуг;

7) залучення клієнтів у «мертвий час»;

8) збільшення кількості одночасно обслуговуваних клієнтів за рахунок більш раціонального поєднання чотиримісних та двомісних столиків;

9) підвищення стандартів обслуговування і гнучке планування персоналу в пікові години для підвищення частоти повторних відвідувань.

З аналізу зовнішніх факторів діяльності кафе «Rock & Bob» випливає, що підприємство має потенціал для закріплення своїх позицій та розширення впливу на ринку послуг. Керівництву необхідно провести більш ретельний аналіз сильних і слабких сторін з метою підвищення конкурентних переваг.

Відповідно, основними конкурентними перевагами є (табл. 2.7):

1) широкий асортимент страв, що пропонуються;

2) лояльність клієнтів;

3) висока якість та різноманітність послуг.

Таблиця показує три чіткі позиції на ринку:

1) «Rock & Bob» має широкий асортимент і повний набір сервісів при високій репутації;

2) «Goose» позиціонується як преміум із вищим середнім чеком;

3) «Лісова пісня» займає нішу доступності з найнижчим чеком і обмеженими послугами.

Така конфігурація означає, що конкурентні переваги «Rock & Bob» базуються на продуктивній різноманітності та сервісах, але одночасно існує ризик втрати частини цільової аудиторії через ціновий бар'єр, що зумовлює необхідність пошуку оптимального співвідношення між рівнем цін, якістю обслуговування та споживчою цінністю пропозиції.

Фактори конкурентоспроможності кафе «Rock & Bob»

Фактори	Найменування підприємств					
	Кафе «Rock & Bob»	Бал	Гастропаб «Goose»	Бал	Кафе «Лісова пісня»	Бал
Якість асортименту кухні	Широкий асортимент страв української, європейської, японської та італійської кухонь. Висока якість обслуговування	5	Широкий асортимент страв	5	Асортимент страв має традиційний характер	4
Середній чек, грн	900	4	1000	4	750	5
Репутація серед споживачів	Хороша, постійні клієнти, переважає молодь та ділові люди	5	Хороша, постійні клієнти	5	Хороша, клієнти середнього віку	4
Послуги	Безкоштовна доставка, бізнес-ланч, проведення банкетів, спеціальне меню (гриль, пивне)	5	Гриль, організація банкетів, онлайн-замовлення	4	Спеціальне меню, організація банкетів	3

А отже, серед пріоритетних управлінських заходів для кафе «Rock & Bob» ключовими є:

- 1) збереження та підсилення якості асортименту й сервісів як основну диференціацію;
- 2) введення сегментованих цінових форматів (ланчі, комбо) без зміни базового позиціонування;
- 3) чітка комунікація цінності пропозиції, щоб виправдати середній чек;
- 4) мінімізація операційних ризиків, пов'язаних з наданням широкого набору послуг (доставка, банкетні замовлення, спеціальні меню) – важливо оптимізувати процеси доставки і банкетного обслуговування для збереження якості під навантаженням;
- 5) посилення маркетингових повідомлень про унікальні позиції меню і сервісні переваги для підтримки репутації;
- 6) удосконалення цінової політики шляхом формування більш гнучкої системи цінових пропозицій для різних категорій споживачів.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кафе «Rock & Bob»

Внутрішнє середовище кафе утворює взаємопов'язану систему ресурсів і процесів – це трудові ресурси, організаційна структура, фінансове забезпечення та основне виробництво, що визначає операційну спроможність закладу.

Виробничий процес в ресторанному бізнесі розглядається як організаційно-технологічна система, що включає послідовні технологічні операції, розподіл трудових функцій, розміщення і завантаження обладнання. Його ефективність оцінюється через пропускну здатність ділянок, нормативи часу на операції, коефіцієнти завантаження та резерви потужності. Раціональна організація роботи передбачає синхронізацію виробничих і допоміжних приміщень, оптимізацію технологічних маршрутів і балансування навантаження між обладнанням і персоналом з урахуванням режиму роботи та сезонних коливань попиту [33]. Такий підхід дозволяє мінімізувати простой, знизити собівартість одиниці продукції та забезпечити стабільність якості відповідно до встановлених технологічних карт і стандартів.

Виробництво в «Rock & Bob» оснащено сучасним технологічним обладнанням, що забезпечує стабільну продуктивність і випуск продукції, яка відповідає встановленим стандартам якості та технічним вимогам (табл. 2.8).

Виробництво забезпечене штучним освітленням; допустимий температурний режим становить 18–23°C, відносна вологість повітря - 60–70%. Робочі місця укомплектовані необхідними інструментами та обладнанням і забезпечені інструкціями з охорони праці та техніки безпеки.

Обслуговування відповідає стандартам європейського сервісу. Процедура обслуговування включає презентацію меню офіціантом, надання часу для ознайомлення, прийом замовлення з урахуванням можливостей кухні та побажань гостя, подальшу подачу страв і сервірування столу по мірі готовності. Страви готуються та формуються на кухні; офіціанти виконують рознос і розстановку страв та напоїв у залі.

Перелік технологічного обладнання кафе «Rock & Bob»

Назва обладнання	Тип, модель	Кількість
Електрична плита з двома конфорками без духової шафи	Electrolux EKI-27N	1
Електрична плита з чотирма конфорками без духової шафи	Zanussi ZCF-900	2
Холодильна камера	Polair KHN-11/75	2
Холодильна шафа	Whirlpool SHN-1.4	2
Духова шафа	Rational SCC-61 / Convothem OEB-6	1
Шафа для вистоювання	Retigo RPT-10 / Wiesheu Proofing Cabinet	1
Морозильна скриня	Liebherr GTE-3002	2
Посудомийна машина тунельна	Hobart MPT-2000 / Winterhalter PT-2000	1
Хліборізка	Rollmatic G-42 (GEO 420)	1
М'ясорубка	Fama TS-22	1
Овочерізка	Robot Coupe CL-25	1
Кухонне приладдя	Vollrath; Matfer Bourgeat; Winco	-
Професійний посуд	Villeroy & Boch; Arcoroc; Steelite	На 100 персон
Сковороди	De Buyer / Mauviel (серії Carbon / M'Cook)	2

Кафе «Rock & Bob» позиціонується як універсальний простір, придатний для різних форматів відвідування – від дружніх зустрічей та сімейного відпочинку до бізнес-ланчів, офіційних зустрічей й вечірніх компаній. Така багатофункціональність формує конкурентну перевагу закладу, оскільки дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів та задовольняти їхні індивідуальні потреби. Асортимент власної продукції вирізняється широтою та різноманітністю: поряд із традиційними стравами пропонуються нетрадиційні роли, піци, вишукані салати, а також змінний бізнес-ланч, адаптований до дня тижня.

Така гнучкість у формуванні меню забезпечує відповідність сучасним тенденціям гастрономічної культури та сприяє утриманню клієнтської лояльності (табл. 2.9). У науковому контексті це можна інтерпретувати як стратегію багатоформатної орієнтації та диверсифікації продуктового портфеля, що підвищує стійкість закладу до змін ринкового середовища.

Аналіз структури попиту на страви за групами в кафе «Rock & Vob»

Вид	Співвідношення страв, %	Реальний попит, %	Відхилення реального від фактичного, %
Піца	42	36,6	-5,4
Основні страви	39	31,4	-7,6
Нетрадиційні страви	12	18,5	+6,5
Бізнес-ланч	7	13,5	+6,5
Усього	100	100	0

Аналіз структури попиту виявив відхилення між плановими та фактичними показниками: для піци та основних страв, що свідчить про зниження попиту на ці групи; натомість нетрадиційні страви та бізнес-ланчі мають позитивне відхилення, що вказує на зростання інтересу до інноваційних і доступних за ціною пропозицій. Це означає, що існує дисбаланс між випуском продукції та реальним попитом - надлишково виробляються піца та основні страви, тоді як попит на нетрадиційні позиції й бізнес-ланчі задовольняється не в повній мірі.

Підприємству доцільно скоригувати структуру випуску в бік збільшення частки нетрадиційних страв і бізнес-ланчів з одночасною перевіркою їх маржинальності та виробничих обмежень; впроваджувати зміни поетапно з щотижневим моніторингом продажів і запасів. Для обґрунтованого прийняття рішень доцільно також оцінити статистичну значущість відхилень і врахувати фактори сезонності, дні тижня та маркетингові впливи.

Важливим показником, що характеризує виробничі можливості персоналу, є чисельність працівників. Кафе «Rock & Vob» розраховане на 110 посадкових місць. Штатна чисельність персоналу налічує 18 осіб. Такі кадрово-операційні показники характеризуються співвідношенням чисельності персоналу до посадкових місць. За таких даних це співвідношення становить ($18 / 110 = 0,16$), що еквівалентно приблизно одному працівнику на ($110 / 18 = 6,11$) посадкових місця. Інтерпретація цього показника вимагає урахування режиму роботи закладу, структури посадових обов'язків та сезонних коливань попиту.

Виробнича структура підприємства складається з таких ланок управління:

- 1) адміністративні працівники;
- 2) працівники кухні;
- 3) обслуговуючий персонал;
- 4) господарські працівники.

Якість трудових ресурсів характеризується за такими ознаками: рівень освіти, творча активність, компетентність, висока мобільність, наявність професійних умінь і навичок.

Станом на 2025 р. середньооблікова чисельність склала 18 осіб, порівняно з минулим роком збільшилася на одну особу (прийнято на посаду шеф-кухаря). Зростання чисельності відбулося за рахунок розширення зони обслуговування, впровадження нових технологій приготування страв. Середньомісячна заробітна плата склала 18 500 грн, темпи зростання 116,6% до рівня 2024 р.

Штатна чисельність кафе за 2025 р. представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Штатна чисельність кафе «Rock & Bob» за 2025 р.

Посада	Кількість, осіб
Директор	1
Менеджер	1
Бухгалтер	1
Адміністратор	2
Шеф-кухар	1
Кухар	4
Офіціант	4
Посудомийник	1
Прибиральниця	1
Бармен	2
Усього	18

Віковий склад персоналу: до 35 років – 15 осіб (86%); від 36 до 50 років – 3 особи (14%). Це свідчить про явну молодіжну перевагу в штаті, що потребує орієнтації політик навчання, мотивації та планування кар'єрного росту під молодих працівників. Склад персоналу за освітою: вища - 4 особи (22,2%); середня професійна - 14 осіб (77,8%); загалом 18 осіб. Переважання працівників

зі середньою професійною освітою вимагає посилення програм підвищення кваліфікації.

Основною формою реалізації мотиваційних стимулів персоналу є заробітна плата. Для задоволення матеріальних мотиваційних потреб на підприємстві використовуються такі форми та методи:

- 1) премії за основні результати діяльності;
- 2) додаткова виплата за складність страв;
- 3) премія за підсумками роботи за рік;
- 4) заохочувальна винагорода.

Окрім премії за підсумками кварталу, співробітник може отримати такі стимулюючі доплати та надбавки:

- 1) обслуговування корпоративних свят;
- 2) виїзне обслуговування;
- 3) якісне обслуговування ділових клієнтів та VIP-гостей;
- 4) позитивні відгуки гостей;
- 5) роботу у святкові та вихідні дні;
- 6) за інтенсивність праці.

У закладі також запроваджено додаткові види преміювання персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.11

Додаткові види преміювання персоналу кафе «Rock & Bob»

Підстава преміювання	Мінімальний розмір премії	Максимальний розмір премії
Перемога в професійному конкурсі	1 450 грн	29 000 грн
Якісне і своєчасне виконання доручень директора, не вхідних у функціональні обов'язки; наставництво	300 грн	1 450 грн
Участь в організації та проведенні рекламних і благодійних заходів	500 грн	1 500 грн
Відсоток від особистої виручки (офіціанти/бармени)	0,5%	1%
Участь у регіональних відкриттях	не передбачено	10 000 грн

Водночас у кафе «Rock & Bob» діє система штрафів та стягнень, що виконує функцію дисциплінарного механізму й спрямована на забезпечення належної трудової дисципліни персоналу. (табл. 2.12).

Система депреміювання працівників кафе «Rock & Bob»

Вид порушення	Розмір стягнення	На кого поширюється
Порушення санітарно-епідеміологічних вимог, виявлених службами контролю	500 грн	Керівники, шеф-кухар
Обґрунтована скарга клієнтів щодо якості обслуговування	300 грн	Кухарі, офіціанти, бармени
Порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу)	150 грн	Усі співробітники
Незадовільний зовнішній вигляд	150 грн	Працівники залів, кухні, адміністратори
Несвоєчасне інформування керівництва про скарги клієнтів	100 грн	Адміністратор
Обман, обважування клієнта	300 грн	Кухар, офіціанти, бармени
Крадіжка	1 000 грн	Усі працівники
Брак з вини співробітника	500 грн	Кухарі

Адміністрація кафе «Rock & Bob» приділяє значну увагу розвитку персоналу, розглядаючи його як ключовий ресурс забезпечення конкурентоспроможності та стійкості закладу. Система роботи з кадрами реалізується через комплекс заходів, що охоплюють різні аспекти професійного та особистісного зростання співробітників: підвищення кваліфікації, професійне навчання, обмін досвідом, забезпечення кар'єрного зростання, семінари, тренінги, формування кадрового резерву.

Внутрішнє середовище кафе «Rock & Bob» утворює взаємопов'язану систему ресурсів і процесів – трудові ресурси, організаційна структура, фінансове забезпечення та основне виробництво, що визначає операційну спроможність закладу. Нижче наведено узагальнену матрицю SWOT, яка систематизує виявлені ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Табл. 2.13 відображає зіставлення внутрішніх ресурсів і обмежень із зовнішніми факторами з метою подальшого формування практичних стратегічних заходів.

SWOT-аналіз показує, що внутрішні сильні сторони закладу (розвинена матеріально-технічна база, професійний персонал, велика місткість закладу та досвід обслуговування заходів) створюють операційний потенціал для розширення сервісних ліній і підвищення якості обслуговування.

SWOT-аналіз кафе «Rock & Bob»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1) наявність власного приміщення для торгівлі та громадського харчування, господарської зони; 2) зручне розташування підприємства; 3) низька плинність кадрів; 4) висока відповідальність кухарів; 5) рівень професіоналізму та компетентності працівників; 6) гнучкий графік роботи; 7) досвід проведення корпоративних заходів; 8) досвід обслуговування великої кількості клієнтів	1) відсутність власних оборотних коштів; 2) недостатнє оснащення сучасним обладнанням (пароконвектомат); 3) неконкурентоспроможна оплата праці; 4) низька комп'ютерна грамотність у обліку сировини та готової продукції; 5) відсутність ефективної реклами; 6) широке застосування ручної праці
Можливості:	Загрози:
1) розширення послуг громадського харчування; 2) залучення додаткових послуг; 3) вихід на нові ринки; 4) розширення зони обслуговування, додаткових джерел доходу	1) погіршення якості приготування їжі та скорочення обсягів діяльності; 2) втрата кваліфікованих фахівців; 3) відсутність зацікавленості в роботі; 4) зниження продуктивності праці; 5) погіршення іміджу підприємства; 6) зниження конкурентоспроможності; підприємств громадського харчування

Водночас фінансові обмеження, технологічні прогалини та низький рівень автоматизації обліку знижують гнучкість управління і підвищують вразливість до зовнішніх шоків.

Існуючі ринкові можливості (розширення послуг, вихід на нові сегменти ринку ресторанних послуг) можуть бути реалізовані за умови поетапної модернізації обладнання, цифровізації обліку та посилення маркетингу. Пріоритетними заходами є формування фінансового резерву, стандартизація технологічних процесів і програми утримання персоналу для мінімізації ризику втрати кваліфікованих кадрів і погіршення якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ROCK & BOB»

3.1. Вибір стратегій розвитку підприємства в контексті розширення ринку та моніторингу якості послуг

Проведене дослідження засвідчило, що кафе «Rock & Bob» займає стійкі конкурентні позиції за такими показниками: зручне розташування; висока якість та культура обслуговування; професіоналізм кухарського персоналу; наявність значної місткості залів. Водночас зазначені переваги не забезпечують безумовної конкурентоспроможності послуг закладу. Як зазначено вище, зміцнення позицій у конкурентному середовищі можливе не лише за рахунок цінової політики та підвищення якості обслуговування, а й шляхом розроблення та впровадження ефективно побудованої стратегії, яка забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами ринку.

В якості ключових напрямів розвитку кафе «Rock & Bob» запропоновано впровадити комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на уніфікацію сервісу, забезпечення стабільної якості продукції та розширення каналів збуту.

1. Формалізація внутрішніх локальних актів і стандартів – документування філософії закладу, стандартів обслуговування та стандарту навчання нових співробітників; оформлення чек-лістів і регламентів для уніфікації сервісу.

2. Упровадження щоденного контролю технологічних процесів - функціонування комісії щоденного контролю, ведення журналу невідповідностей і формування плану коригувальних дій.

3. Стандартизація технологічних регламентів і санітарних процедур - затвердження регламентів приготування страв, температурних режимів зберігання, графіків прибирання та санітарних інструкцій.

4. Налагодження агентських договорів з туристичними агентствами - визначення умов заявки, оплати та розрахунків, включно з комісійною винагородою.

5. Система оцінювання якості послуг і задоволеності споживачів - регулярні анкетування за п'ятибальною шкалою та розрахунок індексу задоволеності клієнтів.

6. Поетапне впровадження заходів – етапи: стандартизація і сертифікація; систематичний поточний контроль технологічних і санітарних процесів; збір і аналіз зворотного зв'язку; масштабування партнерських каналів.

7. Удосконалення механізму стимулювання персоналу на підставі встановлених індивідуальних та колективних показників.

8. Оцінка економічного ефекту реалізації запроваджених заходів.

9. Визначення контрольних точок і ключових показників ефективності – КРІ: індекс задоволеності клієнтів; частка доходів від агентств; динаміка прибутку; кількість невідповідностей за результатами аудитів.

10. Використання нових конкурентних переваг.

Для організації внутрішнього контролю за якістю приготування продукції та надання послуг у кафе «Rock & Vob» передбачається розробка системи показників якості, в межах якої визначається важливість складових якості роботи за п'ятибальною шкалою, що дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня виконання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові якості роботи персоналу кафе «Rock & Vob»

Рівень задоволеності споживача якістю виконання кожного компонента	Оцінка	Бал	Спосіб надання результатів опитування щодо задоволеності
Повністю незадоволений	погано	1	0
Незадоволений	незадовільно	2	25
Нейтральний	задовільно	3	50
Задоволений	добре	4	175
Повністю задоволений	відмінно	5	1000

Окремо встановлюється значущість компонентів «дерева якості», також за п'ятибальною шкалою, з подальшим ранжуванням у порядку спадання

ступеня важливості. Такий підхід забезпечує можливість виділення пріоритетних напрямів контролю та створює основу для моніторингу й корекції процесів.

Для розрахунку індексу задоволеності споживачів запропоновано проведення анкетування респондентів. Анкета, наведена у Додатку Б, структурована у два блоки, що дозволяють комплексно оцінити діяльність закладу за такими критеріями:

1) оцінка важливості десяти складових роботи кафе за п'ятибальною шкалою;

2) оцінка фактичної якості реалізації цих складових також за п'ятибальною шкалою.

Анкета побудована таким чином, щоб забезпечити можливість співставлення значущості кожної складової роботи кафе з фактичним рівнем її реалізації. Такий підхід забезпечить можливість співставлення очікувань споживачів із реальним рівнем надання послуг та сформує основу для подальшого розрахунку інтегрального індексу задоволеності та визначення пріоритетних напрямів удосконалення діяльності закладу.

Алгоритм побудови інтегрального індексу передбачає:

1) визначення середніх оцінок важливості кожної складової;

2) визначення середніх оцінок якості реалізації тих самих складових;

3) співставлення отриманих значень та розрахунок зваженого показника, що відображає рівень задоволеності споживачів у цілому.

Таким чином, інтегральний індекс задоволеності є комплексним індикатором, який дозволяє не лише кількісно оцінити рівень задоволеності клієнтів, але й виявити дисбаланс між очікуваннями та фактичним станом обслуговування. Він слугує науково обґрунтованою основою для визначення пріоритетних напрямів удосконалення діяльності закладу.

Інтегральний індекс задоволеності споживачів визначається як зважена сума оцінок якості складових роботи закладу з урахуванням їхньої важливості. Формально він може бути поданий у вигляді:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^m Q_i}{m} \quad (3.1)$$

де:

I - інтегральний індекс задоволеності;

m - кількість оцінюваних складових роботи кафе;

Q_i - оцінка якості i -тої складової.

Аудит якості послуг у сфері громадського харчування для кафе «Rock & Bob» розглядається як інструмент забезпечення стратегічної переваги над конкурентами. Проведення систематичного аналізу якості створює необхідні передумови для подальшого управління сервісом та формування конкурентоспроможності закладу.

З огляду на це пропонується розробити рекомендації щодо здійснення аудиту у формі «Програми контролю якості». Такий документ має визначати мету, завдання, методологію та порядок реалізації заходів, спрямованих на оцінку рівня задоволеності клієнтів.

Основоположним принципом аналізу є орієнтація на думку споживача, оскільки саме вона відображає реальний стан якості наданих послуг. Виходячи з цього, ключовим методом збору даних доцільно застосовувати анкетне опитування, що забезпечує репрезентативність інформації та дозволяє отримати кількісні й якісні показники задоволеності, концентрує увагу на клієтові як головному аудиторіві рівня сервісу (Додаток Б). Результати опитування формують основу для подальшого управління якістю, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу та визначити напрями її вдосконалення.

Програма контролю якості виступає документом стратегічного значення, що забезпечує системний підхід до управління сервісом кафе «Rock & Bob». Розробка такої програми для підприємства передбачає визначення цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить формування стратегічної переваги закладу над конкурентами. Змістова частина документа має бути спрямована на реалізацію комплексу заходів, що забезпечують систематичний аудит якості послуг та створюють основу для подальшого управління сервісом. Структурно

програму контролю якості доцільно представити у вигляді рисунка (рис. 3.1), який наочно демонструє логіку побудови документа та відображає його ключові елементи.



Рис. 3.1. Структура програми якості ресторанних послуг кафе «Rock & Bob»

Джерело: складено автором

При розробці програми контролю якості для кафе «Rock & Bob» необхідно керуватися визначеними цільовими орієнтирами, які забезпечують стратегічну перевагу закладу у конкурентному середовищі. До таких орієнтирів належить:

- 1) збереження існуючої клієнтської бази та її розширення шляхом залучення нових відвідувачів;
- 2) оперативне вирішення проблем, що виникають у процесі надання послуг, завдяки налагодженню ефективного зворотного зв'язку зі споживачами;
- 3) можливість здійснювати оцінку заходів, які впливають на якість сервісу як у позитивному, так і в негативному напрямі;
- 4) створення підґрунтя для організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

5) забезпечення постійного контролю якості послуг.

Реалізація зазначених цілей у межах програми контролю якості сформує системний механізм управління сервісом, спрямований на підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій закладу.

Також реалізація цих цілей програми передбачає встановлення чітких часових рамок, у межах яких здійснюється послідовний моніторинг. У цьому контексті процес контролю якості послуг поділяється на кілька етапів, кожен з яких має власну специфіку та методи реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи програми контролю якості послуг у кафе «Rock & Bob»

Етап	Зміст етапу	Основні заходи
1-й етап: Контроль якості сертифікації послуг	Забезпечення відповідності стандартам якості	Використання форм стандартизації (ДСТУ, ISO, ДСанПіН, добровільна ліцензія, сертифікація послуг, нормативи)
2-й етап: Контроль якості послуг, що надаються	Систематичний моніторинг фактичного рівня сервісу	Перевірка якості готової продукції, стану холодильного обладнання, санітарно-епідеміологічного стану закладу

Такий поділ дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління якістю, де перший етап формує нормативно-правове підґрунтя, а другий – гарантує відповідність фактичних умов обслуговування встановленим стандартам.

Інвестиційна політика кафе «Rock & Bob» спрямована на формування стратегічних партнерських відносин із туристичними агентствами шляхом укладання агентських договорів на надання ресторанних послуг. Такий договір передбачає, що туристичне агентство виступає посередником між закладом та клієнтами, надсилаючи запити в інтересах третіх осіб, які планують скористатися послугами кафе під час тимчасового перебування в смт Гусятин.

Заявка на харчування оформлюється на основі гарантійного листа, що забезпечує підтвердження намірів клієнтів. Оплата здійснюється безпосередньо клієнтом за допомогою кредитної картки, що гарантує прозорість фінансових операцій. Агентський договір закріплює взаємовигідні умови розрахунків, які

забезпечують баланс інтересів усіх сторін та сприяють розширенню клієнтської бази закладу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансова співпраця за агентським договором між кафе «Rock & Bob»
та туристичними агентствами

Показники	Умови розрахунків
1. Впровадження спеціальної цінової пропозиції	Комісійна винагорода в розмірі 10%
2. Впровадження тарифів за умови подання заявки на харчування	Фактична заявка на 20 осіб
3. Оплата додаткових послуг	Відповідно до тарифів
4. Розрахунок суми винагороди агентству	5 числа кожного місяця
5. Розрахунок між сторонами агентського договору здійснюється після підписання акта приймання-передачі та звіту агентства	Протягом 10 днів після підписання акта приймання
6. Виплата комісійної винагороди	30% від суми агентського договору шляхом безготівкового перерахування на розрахунковий рахунок агентства.

Агентський договір, укладений між кафе «Rock & Bob» та туристичними агентствами, спрямований на пошук додаткових джерел фінансування діяльності закладу. Реалізація цього заходу забезпечить прогнозоване зростання прибутку на 25%, що створює фінансові передумови для підвищення якості обслуговування та формування стабільних доходів. А отже, агентський договір виступить інструментом інвестиційної політики – механізмом інтеграції у туристичний ринок, який поєднає економічну вигоду із стратегічним розвитком сервісної діяльності кафе та створить передумови для підвищення конкурентоспроможності закладу.

Узагальнюючи зазначимо, що заходи, передбачені програмою контролю якості та інвестиційною політикою кафе «Rock & Bob», у своїй сукупності формують стратегію розвитку закладу, яка забезпечить стабільне зростання фінансових результатів, удосконалення сервісної діяльності та створення передумов для довгострокового функціонування на ринку ресторанної індустрії регіону.

3.2. Удосконалення механізму стимулювання персоналу кафе «Rock & Bob»

Аналіз системи мотивації персоналу кафе «Rock & Bob» свідчить про необхідність її вдосконалення, оскільки виявлені проблеми у сфері матеріального стимулювання знижують ефективність управління трудовою діяльністю. Важливим завданням є формування чітких вимог до системи мотивації, що дозволить забезпечити її прозорість, справедливість та відповідність стратегічним цілям закладу.

Оптимальна система мотивації має полімотивуючий характер, тобто поєднує різні інструменти, спрямовані на задоволення як матеріальних, так і соціальних потреб співробітників. Така система складається з двох основних блоків: матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси) та одночасного соціального стимулювання (визнання, кар'єрні перспективи, сприятливий психологічний клімат). Їх взаємодія забезпечує комплексний вплив на працівника, формуючи стійку мотивацію до якісного виконання професійних обов'язків.

У межах дослідження пропонується модель преміювання, диференційована за категоріями персоналу. Для лінійного персоналу (офіціантів, барменів, кухарів) передбачено преміювання за показники швидкості та якості обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, дотримання стандартів сервісу. Для керівного складу система преміювання має враховувати досягнення у сфері організації роботи, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток корпоративної культури. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між індивідуальними та колективними інтересами, сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

1. Модель преміювання офіціантів.

Заробітна плата (ЗП) працівника кафе «Rock & Bob» складається з постійної частини (ПЧ) та премії. Постійна частина – це оплата за відпрацьований час на певній посаді та з урахуванням кваліфікації працівника. Для працівників, які мають погодинну тарифну ставку, ПЧ дорівнює добутку кількості відпрацьованих годин на місяць і погодинної тарифної ставки. Для працівників, яким встановлено місячний оклад (і надбавку), ПЧ пропорційна кількості відпрацьованих годин. Премія – це мотивуюча складова ЗП, яка розраховується за результатами роботи. Рішення про нарахування та розмір премії визначається на підставі встановлених індивідуальних або колективних показників (залежно від категорії персоналу). Пропонуються основні принципи системи мотивації працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Принципи, закладені в систему мотивації працівників кафе «Rock & Bob»

Принципи	Особливості застосування у мотивації
Об'єктивність	Встановлюється прямий взаємозв'язок між матеріальною винагородою співробітника та результатами його роботи. Показники, за якими розраховується преміальна частина, враховують внесок кожного співробітника у загальний результат.
Справедливість	Кожен співробітник має можливість впливати на розмір своєї премії. Програма дозволяє співробітникам, які працюють максимально ефективно, отримувати гідний дохід.
Рівні можливості	Програма мотивації враховує особливості роботи (гнучкий графік, різний рівень товарообігу та середнього чека тощо) і надає всім співробітникам рівні можливості отримати максимальну вигоду для себе, працюючи ефективно.
Прозорість	Кожен співробітник може дізнатися, як змінюється розмір його премії протягом місяця. Усі показники, що враховуються при розрахунку премії.

Таким чином, заробітна плата працівника залежить від його кваліфікації, ефективності, якості та дотримання стандартів роботи, що відображає інтеграцію індивідуальних характеристик у систему матеріального стимулювання.

Проведено розрахунок премії для офіціантів. Загальна заробітна плата офіціантів складається з постійної частини та щомісячної премії. Офіціантам-стажерам премія не встановлюється. Премія офіціантів залежить від досягнення встановлених нормативів (еталонів) за двома показниками (табл. 3.5).

Показники премії для офіціантів кафе «Rock & Bob»

Показник	Трактування
Виручка за годину	Середній виторг (сума чеків), пробитих на персональну картку офіціанта за місяць, грн/год.;
Кількість страв за годину	Середня кількість проданих страв (позицій меню) за місяць, шт./год.

Для розрахунку премії офіціанта використовується така формула:

$$П_{\text{оф}} = П_{\%} \times ТС \times КГ \times КЕР_{\text{оф}} \quad (3.2)$$

де:

$П_{\%}$ – преміальний відсоток, що встановлює розмір преміального тарифу (ПТ) як частку від тарифної ставки (ТС) офіціанта, тобто $ПТ = П_{\%} \times ТС$, а $П_{\%}$ залежить від категорії кафе;

$КГ$ – кількість годин, відпрацьованих офіціантом за місяць;

$КЕР_{\text{оф}}$ – коефіцієнт ефективності роботи офіціанта (індивідуальний показник).

Формула $КЕР_{\text{оф}}$:

$$КЕР_{\text{оф}} = V_{\text{факт}} / V_{\text{норм}} + 0,2 КС_{\text{факт}} / КС_{\text{норм}} \quad (3.3)$$

де:

$V_{\text{факт}}$ – середня фактична особиста виручка офіціанта за годину роботи за розрахунковий місяць;

$V_{\text{норм}}$ – нормативне (еталонне) значення особистої виручки офіціанта за годину роботи за розрахунковий місяць;

$КС_{\text{факт}}$ – середня кількість проданих офіціантом страв (позицій меню) на годину за розрахунковий місяць;

$КС_{\text{норм}}$ – нормативне (еталонне) значення проданих офіціантом страв (позицій меню) за годину за розрахунковий місяць

Встановлений мінімум ефективності, менше якого премія не призначається: $KER_{\min} = 0,80$. Якщо $KER_{\text{оф}} < KER_{\min}$, то $KER_{\text{оф}}$ вважається рівним 0.

На основі наведеного вище, виводяться ключові пріоритети роботи офіціанта:

- 1) ефективність праці;
- 2) підвищення кваліфікації;
- 3) якість комунікації з клієнтами;
- 4) зменшення «простоїв»;
- 5) адаптивність до різних форматів обслуговування.

Отже, система критеріїв охоплює ефективність, розвиток, оптимізацію робочого часу, комунікацію та адаптивність. Виходячи з еталонів і преміальних тарифів, приведено приклади розрахунків загальної заробітної плати з преміальними для офіціантів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приклади розрахунку загальної заробітної плати офіціанта
кафе «Rock & Bob»

Працівник	ТС, грн/год.	П%	ПТ, грн/год.	КГ, год./міс.	ПТ за відпрац. час, грн/міс	$KER_{\text{оф}}$	$P_{\text{оф}}$, грн	Заг. ЗП, грн
Офіціант 1	44	90%	39,6	176	6970	0,90	6273	13242
Офіціант 2	44	90%	39,6	176	6970	1,10	7667	14636
Офіціант 3	48	90%	43,2	176	7603	0,87	6615	14218
Офіціант 4	48	90%	43,2	176	7603	1,15	8744	16437
Офіціант 5	50	90%	45,0	176	7920	1,00	7920	15840

Зазначимо, що аналогічна система прийнятна до застосування для преміювання барменів та кухарів.

2. *Моделі преміювання для управлінського персоналу* (директор, менеджер, адміністратори, бухгалтер, шеф-кухар)

Змінна частина зарплати управлінського персоналу кафе складається з двох компонентів: щомісячної премії та квартального бонусу (табл. 3.7).

Показники премії для управлінського персоналу кафе «Rock & Bob»

Показник	Трактування
Щомісячна премія	Виплачується за результативність роботи кафе: виконання планів щодо виручки та нормативу витрат на оплату праці (ФОП)
Квартальний бонус	Виплачується за дотримання стандартів та якості обслуговування за умови виконання вимог щодо роботи з оборотними відомостями (списання, залишки)

Формула щомісячної премії:

$$P_{\text{упр}} = (P_{\%} \times ПЧ + ПЧ) \times КЕР_{\text{упр}} - ПЧ \quad (3.4)$$

де:

$P_{\%}$ – преміальний відсоток; визначає розмір преміального тарифу (ПТ) як частку від постійної частини (ПЧ) працівника, тобто $ПТ = P_{\%} \times ПЧ$.

Відповідно, $P_{\%}$ становить:

1) для директора, менеджера, адміністратора, бухгалтера – 40% від ПЧ (оклад + усі надбавки);

2) для шеф-кухаря – 30% від ПЧ ($ТС \times КГ$);

$ТС$ - тарифна ставка;

$КГ$ – кількість годин, відпрацьованих за місяць;

$КЕР_{\text{упр}}$ – коефіцієнт ефективності роботи управлінського персоналу.

Формула $КЕР_{\text{упр}}$:

$$КЕР_{\text{упр}} = 0,8 \times V_{\text{факт}} / V_{\text{план}} + 0,2\% \text{ФОП}_{\text{норм}} / \% \text{ФОМ}_{\text{факт}} \quad (3.5)$$

де:

$V_{\text{факт}}$ – середня виручка кафе за розрахунковий місяць;

$V_{\text{план}}$ – планова виручка за розрахунковий місяць;

$\% \text{ФОП}_{\text{факт}}$ – фактичне значення величини ФОП у відсотках від фактичної виручки (без урахування індивідуальних доплат);

$\% \text{ФОП}_{\text{норм}}$ – нормативне значення величини ФОП кафе у відсотках від виручки (без урахування індивідуальних доплат).

Встановлений мінімум ефективності, менше якого премія не призначається: $\text{КЕР}_{\text{мін}} = 0,9$. Якщо $\text{КЕР}_{\text{упр}} < \text{КЕР}_{\text{мін}}$, то $\text{КЕР}_{\text{упр}}$ вважається рівним 0.

Зазначимо, що премія управлінського персоналу безпосередньо залежить від результативності роботи кафе, яка визначається співвідношенням фактичної та планової виручки, а також рівнем фонду оплати праці у відсотках до виручки. Що вищим є перевиконання плану та що нижчою є частка витрат на оплату праці у виручці, то більшим буде коефіцієнт ефективності управління. Якщо значення $\text{КЕР}_{\text{упр}}$ перевищує встановлений мінімум, працівники отримують право на премію, відповідно до їхньої посади та преміального відсотка.

Таким чином, премія виступає стимулюючим інструментом, що пов'язує рівень доходів управлінців із фінансовими результатами діяльності підприємства.

Проведено розрахунок КЕР управлінського складу (табл. 3.8). Для обчислень використано планові та фактичні показники роботи кафе (вихідні дані наведено у табл. 2.2), розраховується ФОП у відсотках від фактичної виручки, потім $\text{КЕР}_{\text{упр}}$. Розрахунок показав, що фактична виручка кафе у 2025 році перевищила планову на 4,9%, при цьому частка фонду оплати праці у виручці знизилася з 49,4% до 48,3% (на 2,2%). Це забезпечило значення коефіцієнта ефективності управління на рівні 1,04, що перевищує нормативний мінімум (мінімально допустиме значення 0,9).

Таблиця 3.8

Розрахунок результативності управління кафе «Rock & Bob» (КЕР)

Показник	План	Факт	Приріст, %
Виручка, тис. грн	7 628,47	8 002,26	+4,9
ФОП, тис. грн	3767,04	3864,98	+2,6
ФОП (% від виручки)	49,4	48,3	-2,2
$\text{КЕР}_{\text{упр}}$		1,04	

Це свідчить про ефективність роботи з достатнім рівнем результативності управлінського складу кафе «Rock & Bob» та підтверджує доцільність отримання премії.

3.3. Соціально-економічна ефективність реалізації розроблених заходів на підприємстві

У процесі аналізу діяльності кафе «Rock & Bob» було виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем формалізації внутрішніх процесів, відсутністю системного контролю якості послуг, недосконалістю механізмів стимулювання персоналу та обмеженістю каналів залучення клієнтів. З метою усунення зазначених недоліків та забезпечення підвищення ефективності функціонування закладу запропоновано й обґрунтовано впровадження комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, спрямованих на стандартизацію діяльності, удосконалення системи управління якістю, розвиток партнерських відносин і підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Виходячи зі змісту запропонованих стратегічних напрямів розвитку кафе «Rock & Bob» та їх обґрунтування у попередніх параграфах роботи, доцільно сформулювати узагальнений результат їх впровадження (табл. 3.9). Для реалізації цих стратегій було сформовано комплексну систему управління діяльністю закладу, що поєднує стандартизацію процесів, контроль якості, розвиток персоналу та розширення каналів збуту.

У сукупності реалізація зазначених заходів сприяла підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню конкурентних позицій кафе, зростанню фінансових результатів та формуванню нових конкурентних переваг, що забезпечує довгострокову стабільність і ефективність функціонування підприємства.

Узагальнення результатів впровадження стратегічних напрямів
у діяльність кафе «Rock & Bob»

Стратегічний напрям	Отримані результати
Формалізація внутрішніх стандартів	Забезпечено уніфікацію сервісу, підвищено керованість процесів та знижено вплив людського фактора на якість обслуговування
Щоденний контроль технологічних процесів	Забезпечено своєчасне виявлення відхилень, підвищено стабільність якості продукції та оперативність управлінських рішень
Стандартизація технологічних і санітарних процедур	Досягнуто відповідність нормативним вимогам, зменшено виробничі ризики та покращено санітарний стан закладу
Налагодження агентських договорів	Розширено клієнтську базу, сформовано додатковий канал збуту та забезпечено зростання прибутку (на 25%)
Система оцінювання задоволеності клієнтів	Отримано кількісно вимірюваний показник якості послуг, сформовано базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Поетапне впровадження заходів	Забезпечено послідовність реалізації змін і підвищено ефективність управління трансформаційними процесами
Удосконалення стимулювання персоналу	Підвищено мотивацію працівників, продуктивність праці та орієнтацію на якість обслуговування
Оцінка економічного ефекту	Підтверджено зростання фінансових результатів та доцільність впроваджених заходів
Визначення КРІ	Сформовано систему моніторингу ефективності та контролю досягнення стратегічних цілей
Використання конкурентних переваг	Посилено позиції закладу на ринку та забезпечено умови для довгострокового розвитку

Водночас ефективність запропонованих заходів не обмежується виключно економічними результатами, а має виражений соціальний характер. Реалізація стратегічних напрямів сприяла підвищенню рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування, формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню довіри клієнтів. Удосконалення системи мотивації персоналу забезпечило покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня залученості працівників та їх зацікавленості у досягненні результатів діяльності підприємства. Таким чином, досягнутий ефект має комплексний характер і поєднує економічні вигоди із соціальними результатами, що є важливою передумовою сталого розвитку закладу.

Для розрахунку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів враховуються такі складові, як динаміка виручки від реалізації,

реалізація страв, середня вартість страв, прибуток від залучення нових клієнтів. Визначається виручка, розраховується чиста приведена вартість програми лояльності, визначаються терміни окупності та точки беззбитковості. У рамках цього підходу здійснюється спостереження за динамікою середнього чека, впливом лояльності на зростання загальної бази споживачів, зростанням норми прибутку в розрахунку на одного клієнта при спрацьовуванні ефекту лояльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Економічні результати після впровадження заходів

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Приріст, %
Обсяг виробництва, тис. грн	8 002,26	8 594,43	107,4
Валовий прибуток, тис. грн	6 950,14	7 179,49	103,3
Чистий прибуток, тис. грн	2 309,28	2 505,57	108,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	18 500	22 718,00	122,8

Узагальнюючим результатом впливу зазначених факторів виступає приріст фінансових показників діяльності підприємства. Проведені розрахунки свідчать, що внаслідок впровадження запропонованих заходів обсяг виробництва зріс на 7,4%, валовий прибуток - на 3,3%, а чистий прибуток - на 8,5%. Одночасно відбулося підвищення середньомісячної заробітної плати на 22,8%, що підтверджує наявність як економічного, так і соціального ефекту.

Такі дані показують одночасне зростання обсягу виробництва, валового і чистого прибутку та середньомісячної заробітної плати після впровадження заходів. Збільшення обсягу виробництва при зростанні валового прибутку вказує на поліпшення виробничої ефективності, підвищення реалізації та сприятливу цінову політику. Паралельне підвищення середньої зарплати є результатом інвестицій у підвищення продуктивності – мотивації персоналу.

Теоретично непрямий сигнал – темп зростання чистого прибутку перевищує темп зростання валового – це вказує на скорочення операційних витрат, зниження фінансових витрат та одноразові позареалізаційні доходи.

Таким чином, соціально-економічна ефективність реалізованих заходів проявляється не лише у зростанні прибутковості діяльності кафе, але й у

підвищенні рівня матеріального забезпечення персоналу та покращенні загальних результатів функціонування підприємства, що свідчить про поєднання економічного та соціального ефекту. Зростання обсягу виробництва та прибутковості супроводжується підвищенням середньої заробітної плати, що вказує на підвищення продуктивності праці та ефективність мотиваційних нововведень. Впроваджені стратегічні механізми створюють передумови для довгострокового розвитку кафе «Rock & Bob».

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Охорона праці ресторанного підприємства

Охорона праці в ресторанному бізнесі розглядається як системна науково-практична дисципліна, що забезпечує комплекс заходів з ідентифікації, оцінки та контролю професійних і харчових ризиків, спрямованих на збереження здоров'я працівників і безпечне функціонування закладу. Вона включає правове регулювання, підготовку персоналу, організацію безпечного робочого середовища, впровадження систем управління та постійний моніторинг ризиків [18].

Правове забезпечення охорони праці в ресторанному бізнесі формує нормативно-правову основу, що визначає обов'язки роботодавця і працівників, порядок організації безпечних умов праці, вимоги до технологічних процесів та обладнання, а також механізми контролю і відповідальності. До ключових елементів належать загальнодержавні закони у сфері охорони праці та трудового права, санітарно-гігієнічні норми, галузеві нормативні акти і внутрішні інструкції підприємства. Нормативні документи регламентують порядок проведення інструктажів, медичних оглядів, технічного обслуговування обладнання, застосування засобів індивідуального захисту та ведення документації з оцінки ризиків. Система контролю передбачає державний нагляд, внутрішні аудиту та механізми відповідальності (адміністративну, цивільну, кримінальну) за порушення вимог [27].

Підготовка персоналу в ресторанному бізнесі має базуватися на системному підході: попередня оцінка потреб, розробка модульних навчальних програм, застосування дидактично обґрунтованих методів навчання та оцінка результатів. Оцінка потреб повинна враховувати специфіку посад (кухарі, пекарі, бармени, офіціанти, працівники складу) і характер ризиків, притаманних кожній функції. Навчальні програми мають включати теоретичні положення з

охорони праці, санітарно-гігієнічні вимоги, правила безпечної експлуатації обладнання, алгоритми дій при опіках, порізах, пожежі, порядок надання першої допомоги та правила поводження з миючими і дезінфікуючими засобами. Методичний комплекс повинен поєднувати лекційні заняття, практичні відпрацювання в умовах виробництва, сценарні тренінги аварійних ситуацій і дистанційні модулі для повторення знань. Ефективність навчання оцінюється за допомогою тестування, практичних іспитів, аналізу інцидентів і змін у показниках захворюваності та травматизму; результати використовуються для корекції навчальних програм [18].

Організація безпечного робочого середовища в ресторані передбачає систематичну ідентифікацію небезпек, пріоритетність інженерно-технічних заходів та впровадження організаційних процедур. Ідентифікація небезпек охоплює хімічні фактори (вплив парів миючих засобів), біологічні фактори (ризик мікробіологічної контамінації продуктів), фізичні фактори (шум, температура, ризик опіків), механічні загрози (різальні інструменти, рухоме обладнання) та ергономічні навантаження (повторювані рухи, тривале стояння). Інженерні заходи включають зонування приміщень (зони приймання сировини, приготування, миття посуду), ефективну вентиляцію та відведення пари, забезпечення антиковзних покриттів підлоги, встановлення захисних огорожень на обладнанні, використання термостійких робочих поверхонь і автоматизованих систем контролю температури в холодильних камерах. Організаційні заходи охоплюють розробку регламентів очищення і дезінфекції, графіків чергувань, процедур допуску до робіт підвищеної небезпеки, маркування зон і продуктів, а також інструктажі при зміні технологій. Забезпечення засобами індивідуального захисту та контроль їх використання є невід'ємною складовою профілактики травматизму [28].

Система управління охороною праці повинна бути формалізована і документована: політика з охорони праці, планування заходів, процедурні інструкції, розподіл відповідальності і механізми комунікації. Рекомендується інтегрувати систему управління охороною праці з системою безпеки

харчових продуктів, зокрема з системою аналізу небезпек і контролю критичних точок, що забезпечує узгодженість заходів щодо професійних і харчових ризиків. Управління ризиками має включати формалізовані методики оцінки (кількісні та якісні підходи), застосування матриць ризиків, пріоритезацію заходів за критеріями ймовірності і тяжкості наслідків, планування ресурсів і термінів виконання, а також процедури для коригувальних і попереджувальних дій [18].

Моніторинг реалізується через внутрішні аудити, інструментальні вимірювання (контроль температури холодильного обладнання, вимірювання рівня шуму та освітленості), мікробіологічні дослідження поверхонь і продуктів, періодичні медичні огляди працівників і систематичний аналіз інцидентів. Ключові показники ефективності включають частоту і тяжкість травм, кількість випадків харчових інфекцій, результати санітарних перевірок, відсоток виконання графіків дезінфекції і відповідність температурних режимів. На підставі аналізу показників розробляються коригувальні заходи, які впроваджуються в циклі план-виконати-перевірити-діяти з подальшою оцінкою їх ефективності [28].

4.2. Безпека життєдіяльності в ресторанному бізнесі

Методологічна основа забезпечення безпеки життєдіяльності в ресторанному бізнесі ґрунтується на системному аналізі робочих процесів і людського фактора: картографування операцій, кількісна оцінка експозицій (температурні навантаження, концентрації хімічних агентів, рівні шуму), імовірнісна оцінка подій з використанням матриць ризиків та моделювання сценаріїв аварій. Такий підхід дозволяє виділити критичні операції за показниками частоти та тяжкості наслідків, визначити контрольні точки для технічних і організаційних втручань і сформулювати пріоритети інвестицій у заходи зниження ризику [27].

Практична реалізація включає технічні рішення, спрямовані на усунення або мінімізацію джерел небезпеки: локальна витяжна вентиляція над робочими поверхнями, системи автоматичного контролю температури і сигналізації в холодильних камерах, захисні екрани та аварійні відключення для обладнання, а також ергономічне проектування робочих місць для зменшення м'язово-скелетних навантажень.

Організаційні заходи мають охоплювати стандартизовані процедури обробки сировини, регламенти очищення і дезінфекції з верифікацією виконання, чіткі інструкції допуску до робіт підвищеної небезпеки і систему контролю за використанням засобів індивідуального захисту.

Система контролю ефективності повинна базуватися на наборі вимірюваних індикаторів і процедур зворотного зв'язку: реєстрація та класифікація інцидентів з подальшим кореневим аналізом причин, регулярний моніторинг температурних і мікробіологічних параметрів, статистичний контроль процесів для виявлення відхилень у трендах [28].

Навчання персоналу оцінюється через практичні перевірки навичок і симуляції аварійних ситуацій; результати навчання та моніторингу використовуються для корекції процедур і технічних рішень.

Розробка планів реагування на надзвичайні події та відновлення операцій повинна бути інтегрована з місцевими екстреними службами і регулярно відпрацьовуватися в умовах, наближених до реальних [27].

А отже, ефективна охорона праці в ресторанному бізнесі вимагає комплексного, системного підходу, що поєднує нормативно-правове забезпечення, цілеспрямоване навчання персоналу, пріоритет інженерних рішень, формалізоване управління ризиками і постійний моніторинг. Такий підхід сприяє зниженню рівня травматизму, профілактиці професійних захворювань і підвищенню якості обслуговування.

ВИСНОВКИ

Розробка стратегії є ключовою функцією менеджменту, що узгоджує внутрішній потенціал підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Для ресторанного бізнесу стратегічний розвиток зумовлений відновленням попиту, трансформацією каналів реалізації та необхідністю адаптації бізнес-моделей. Водночас пріоритети включають диверсифікацію сервісів, інвестиції в управління якістю, впровадження стандартів безпеки харчових продуктів і аналітичних інструментів для моніторингу сегментної динаміки. Для ефективного планування необхідна уніфікація методик оцінки ринкових показників і регулярна верифікація даних.

За результатами порівняльного аналізу 2024–2025 рр. кафе «Rock & Bob» зафіксовано зростання обсягу виробництва на 15,9% і валового доходу на 36,1% при збільшенні собівартості на 9,4%; чистий прибуток зріс на 87,3%, рентабельність продажів 28,9%. Структура витрат характеризується високою питомою вагою фонду оплати праці (76,9% виробничих витрат), що створює ризик для маржинальності та необхідність верифікації одноразових статей, сценарний аналіз чутливості прибутковості до змін виручки та ФОП і деталізацію виробничих витрат.

Аналіз показує, що внутрішні сильні сторони закладу (розвинена матеріально-технічна база, професійний персонал, велика місткість закладу та досвід обслуговування заходів) створюють операційний потенціал для розширення сервісних ліній і підвищення якості обслуговування. Водночас виявлено недостатню формалізацію процесів, відсутність системного контролю якості, слабкі механізми мотивації персоналу та обмежені канали залучення клієнтів.

Відповідно, рекомендовано впровадити стандартизацію, систему управління якістю, розвиток партнерств і мотиваційні програми утримання персоналу.

Соціально-економічна ефективність реалізованих заходів проявляється не лише у зростанні прибутковості діяльності кафе (обсяг виробництва зріс на 7,4%, валовий прибуток – на 3,3%, а чистий прибуток – на 8,5%), але й у підвищенні рівня матеріального забезпечення персоналу (підвищення середньомісячної заробітної плати на 22,8%) та покращенні загальних результатів функціонування підприємства (диверсифікація ринку, підвищення рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування, формування позитивного іміджу закладу та зміцнення довіри клієнтів), що свідчить про поєднання економічного та соціального ефекту.

Зростання обсягу виробництва та прибутковості супроводжується підвищенням середньої заробітної плати, що вказує на підвищення продуктивності праці та ефективність мотиваційних нововведень. Впроваджені стратегічні механізми створюють передумови для довгострокового розвитку кафе «Rock & Bob».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. №5(5). С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Беляк А.О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
3. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
4. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>.
5. Волощук Ю.О., Іванишин О.В., Богачик С.В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 2 (113). С. 101-106. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-17>
6. Гарафонова О.І., Побережник А.С. Стратегічний розвиток підприємств: теоретичні аспекти та особливості у сфері послуг. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 180-186. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.180-186>
7. Гвоздь М.Я., Олинець М.Я., Остащук Р.М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 5(14). С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>.
8. Гончар Л.О., Беляк А.О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>

9. Горященко Ю.Г. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку підприємництва в умовах турбулентності. *Academy review*. 2024. № 2(61). С. 216-226. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-15>
10. Дворський В.О., Пономаренко М.М., Верхуша О.О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 109-120. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>
11. Державна податкова служба України. Ukraine's restaurant business: revenue grows, but attendance falls – report. 2025. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/983262.html>
12. Державна служба статистики України 2025. Діяльність суб'єктів господарювання: статистичний збірник. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
14. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 564-573. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>
15. Коваль З.О. Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2(14). С. 17-28. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.017>
16. Колесніченко А.С. Нормативно-правове регулювання та державна підтримка розвитку готельної індустрії як інституту туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 37–42.
17. Курей О.А. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>

18. Мельник І.М., Хмельницька Є.В., Баган Н.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389-395.

19. Нижник О.В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-18>

20. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>

21. Островська Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Підручники і посібники. 2017. 512 с.

22. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72), С. 62-72. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72)

23. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 385–392.

24. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

25. Порсюрова І.П., Ботін М.С. Аналіз адаптивності ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-119>

26. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат. 2019. 624 с.

27. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

28. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

29. Фінансова звітність кафе «Rock & Bob» за 2024-2025 рр.

30. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Л. Українки*. Вип. 1(21). С. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107>

31. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 320-325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325>

32. Шерстюк Р.П., Козловський А.В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>

33. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського. 2023. С. 322-326.

34. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5. С. 91-96.

35. Ansoff I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 р.

36. Chandler A.D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books. 2003. 480 p.
37. Drucker P.F. *The Practice of Management*. Harper Business; Reissue edition. 2006. 416 p.
38. Lukianova V., Holovach T., Zakryzhevskaya I. Theoretical principles of the formation of the economic strategy of the enterprise in the context of strategic management. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 167-171. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-26>
39. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. P. 94-107. URL: <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
40. Opendatabot 2025. Ukraine's restaurant and hotel revenue rises 10% to 28.22B in 2024. URL: <https://intent.press/en/news/economy/2025/ukraines-restaurant-and-hotel-revenue-rises-10-to-28-22b-in/>
41. Ostrovska H.Yo. Competent approach to innovative development of enterprise's intellectual resources. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 26(3-4). Pp. 31-40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-32-40>
42. Ukrainian News Agency (UNN) 2025. Ukraine's restaurant business revenue grows but attendance falls – report. URL: <https://unn.ua/en/news/ukraines-restaurant-business-revenue-grows-but-attendance-falls-report>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для відвідувачів кафе «Rock & Bob»

Інструкція: просимо відповісти на запитання чесно; опитування анонімне. Відповіді використовуватимуться для покращення якості обслуговування та маркетингового аналізу.

1. **Вік (оберіть одну відповідь)**
 - До 18 років
 - 18–30 років
 - 31–45 років
 - Понад 45 років
2. **Стать (оберіть одну відповідь)**
 - Жіноча
 - Чоловіча
 - Інше / не бажаю вказувати
3. **Місячний дохід домогосподарства (оберіть одну відповідь)**
 - Менше 10 тис. грн
 - 15–25 тис. грн
 - 25–40 тис. грн
 - Більше 40 тис. грн
4. **Ваш соціально-професійний статус (оберіть одну відповідь)**
 - Студент(ка)
 - Працююча молодь (найманий працівник / фахівець)
 - Інші (вкажіть) _____
5. **Як часто Ви відвідуєте кафе «Rock & Bob»? (оберіть одну відповідь)**
 - Завітав(ла) уперше
 - Заходжу зрідка
 - Заходжу регулярно
6. **У який час доби Ви найчастіше відвідуєте кафе? (оберіть одну відповідь)**
 - Ранковий / сніданок
 - Обідній час
 - Вечірній час (20:00–22:00)
 - Інший (вкажіть) _____
7. **У якому складі Ви зазвичай відвідуєте кафе? (оберіть одну відповідь)**
 - Самостійно
 - Удвох
 - Компанія з трьох осіб
 - Компанія з чотирьох і більше осіб
8. **Що стало причиною Вашого вибору кафе «Rock & Bob»? (можна обрати кілька варіантів)**
 - Близькість до дому/роботи
 - Рекомендація знайомих
 - Реклама
 - Регулярні відвідування
 - Інше (вкажіть) _____

9. Що Вам найбільше подобається у діяльності кафе? (можна обрати кілька варіантів)

- Доступні ціни
- Широкий асортимент та висока якість страв
- Якість обслуговування
- Інше (вказіть) _____

10. Що Вам не сподобалося в діяльності кафе? (можна обрати кілька варіантів)

- Нестача вільних столиків у вечірній час
- Відсутність системи знижок
- Неуважність персоналу
- Інше (вказіть) _____

11. Оцініть за шкалою від 1 до 5 (1 - зовсім не задоволений/на, 5 - повністю задоволений/на):

- Доступність цін: 1 2 3 4 5
- Асортимент і якість страв: 1 2 3 4 5
- Якість обслуговування: 1 2 3 4 5
- Загальне задоволення від відвідування: 1 2 3 4 5

12. Чи користуєтеся Ви програмами лояльності або знижками кафе?

- Так (вказіть, якими) _____
- Ні

13. Якщо Ви маєте пропозиції щодо покращення роботи кафе, будь ласка, опишіть їх коротко:

Відповідь:

Дякуємо за участь.

ДОДАТОК Б

Анкета для оцінювання індексу задоволеності споживачів кафе «Rock & Bob»

Інструкція для респондентів

Просимо Вас оцінити наведені складові роботи кафе за п'ятибальною шкалою. Для кожної позиції необхідно проставити числовий бал, що відповідає Вашій оцінці.

Шкала оцінювання:

- 1 — Повністю незадоволений (погано)
 - 2 — Незадоволений (незадовільно)
 - 3 — Нейтральний (задовільно)
 - 4 — Задоволений (добре)
 - 5 — Повністю задоволений (відмінно)
-

Блок 1. Важливість складових роботи кафе

- 1. Якість приготування страв
- 2. Асортимент меню
- 3. Швидкість обслуговування
- 4. Ввічливість та професійність персоналу
- 5. Атмосфера та інтер'єр закладу
- 6. Чистота та санітарний стан
- 7. Цінова політика
- 8. Зручність розташування
- 9. Наявність додаткових сервісів (бронювання, доставка)
- 10. Рівень організації партнерських послуг

Блок 2. Якість реалізації складових роботи кафе

- 1. Якість приготування страв
 - 2. Асортимент меню
 - 3. Швидкість обслуговування
 - 4. Ввічливість та професійність персоналу
 - 5. Атмосфера та інтер'єр закладу
 - 6. Чистота та санітарний стан
 - 7. Цінова політика
 - 8. Зручність розташування
 - 9. Наявність додаткових сервісів
 - 10. Рівень організації партнерських послуг
-

Дякуємо за участь.